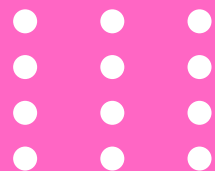




Lampang Inter-Tech College



LANNA ACADEMIC JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE

ISSN 3056-9648 (Online)

Vol. 3 No. 2

(May-August)

2026





Lanna Academic Journal of Social Science

ISSN: 3056-9648 (Online)

Vol. 3 No. 2 May - August 2026

เจ้าของวารสาร วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง

กำหนดตีพิมพ์ จำนวน 3 ฉบับต่อปี

ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม - เมษายน

ฉบับที่ 2 เดือน พฤษภาคม - สิงหาคม

ฉบับที่ 3 เดือน กันยายน - ธันวาคม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นศูนย์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิทยาการสมัยใหม่ในรูปแบบการนำเสนอบทความวิจัยหรือบทความวิชาการของนักศึกษา นักวิชาการทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง
2. เพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาศักยภาพและทักษะการผลิตผลงานทางวิชาการ การค้นคว้าวิจัย รวมถึงการบริการวิชาการเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณชน
3. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้นักวิจัย นักวิชาการ นักเขียนอิสระ คณาจารย์ นิสิต นักศึกษา ได้เผยแพร่บทความวิชาการ และงานวิจัย
4. เพื่อเป็นแหล่งการศึกษาค้นคว้าข้อมูล แลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิทยาการทางสังคมให้กับนิสิต นักศึกษา คณาจารย์ มหาวิทยาลัย ชุมชน ประชาชนผู้มีความสนใจ ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

ประเภทของบทความวิจัยและวิชาการที่เปิดรับ

1. ด้านบริหารธุรกิจ เช่น การจัดการ การตลาด โลจิสติกส์และซัพพลายเชน การผลิตและการดำเนินงาน บริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ประกอบการและการสร้างธุรกิจใหม่ ธุรกิจบริการ นวัตกรรมจัดการคอมพิวเตอร์ธุรกิจ สารสนเทศเพื่อการจัดการ พฤติกรรมองค์กร ธุรกิจระหว่างประเทศ การจัดการธุรกิจดิจิทัล บริหารจัดการภาครัฐ สหวิทยาการ
2. ด้านการบัญชี การเงิน การธนาคาร เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ
3. ด้านสังคมศาสตร์ เช่น นิเทศศาสตร์ สื่อสารมวลชน การท่องเที่ยว การโรงแรม การจัดการอสังหาริมทรัพย์ รัฐประศาสนศาสตร์ ฯลฯ
4. ด้านบริการการศึกษา เช่น หลักสูตรและการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางการศึกษา การจัดการเทคโนโลยีทางการศึกษา



การพิจารณาคัดเลือกบทความ

การพิจารณาคัดเลือกบทความแต่ละบทความที่ตีพิมพ์จะได้รับพิจารณาจากคณะกรรมการกลั่นกรองบทความวารสาร (Peer Review) จำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเป็นบุคคลภายนอกจากหลากหลายสถาบัน และได้รับความเห็นชอบจากกองบรรณาธิการก่อนตีพิมพ์ โดยการพิจารณาบทความจะมีรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาบทความและผู้เขียนจะไม่ทราบข้อมูลของกันและกัน (Double-blind Peer Review)

การเผยแพร่

Website: <https://so13.tci-thaijo.org/index.php/LANNA>

บรรณาธิการ

รองศาสตราจารย์ ดร. บุญพรวรรณ วิงวอน

วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี

กองบรรณาธิการ

รองศาสตราจารย์ ดร. พิชามพ พันธ์แพ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

รองศาสตราจารย์ ดร. ปิยนันท์ โชติวณิช

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

รองศาสตราจารย์ ดร. เสริมศิริ นิลดำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

รองศาสตราจารย์ ดร. ปาจารย์ ผลประเสริฐ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

รองศาสตราจารย์ ดร. ประสิทธิ์ชัย นรากรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

รองศาสตราจารย์ ดร. กาสัก เตชะขันหมาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

รองศาสตราจารย์ ดร. มนตรี พิริยะกุล

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รองศาสตราจารย์ ดร. ชุตินันต์ สะสอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กนกวรรณ อุทองทรัพย์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัยฤทธิ์ ทองรอด

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

รองศาสตราจารย์ ดร. พนิตสุภา ธรรมประมวล

วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เบญจพันธ์ มีเงิน

วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนงค์วรรณ อุประดิษฐ์

วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี

ดร. ภูมิ ศรีสุข

วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี

ดร. ประสิทธิ์ชัย เดชขำ

วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี

ดร. คัจฉนันท์ เลิศพงษ์ศิลป์

วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี

ผู้จัดการวารสาร

นางสาวจุฬารัตน์ คำถาเครือ

วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี

บทบรรณาธิการ

วารสารวารสารสังคมศาสตร์ลันนาวิชาการ (Lanna Academic Journal of Social Science) มีความมุ่งหมายที่จะเป็นเผยแพร่ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และองค์ความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนสำหรับนักวิจัย อาจารย์ นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไป ในการนำเสนอผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์ด้านสังคมศาสตร์ ทั้งในมิติของการเมือง การบริหาร การพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม วัฒนธรรม ชุมชน ตลอดจนประเด็นร่วมสมัยที่ส่งผลกระทบต่อสังคมไทยและสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความรู้ทางสังคมศาสตร์มีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และช่วยเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ วารสารฉบับนี้จึงมิได้เป็นเพียงพื้นที่สำหรับการนำเสนอผลงานวิจัยเท่านั้น แต่ยังเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางปัญญา เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้กับการปฏิบัติและเพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

กองบรรณาธิการขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้เกียรติพิจารณาบทความอย่างรอบคอบ รวมถึงผู้เขียนบทความที่มอบผลงานอันทรงคุณค่าแก่สังคมวิชาการและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความในวารสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างองค์ความรู้ การพัฒนางานวิจัย และเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้สนใจทุกท่าน

กองบรรณาธิการ

สารบัญ

หน้า

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven กลุ่มเจเนอเรชัน Z ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช; จาตุรงค์ ไชโย, ชญานนท์ ผันผาย, คัจฉนันท์ เลิศพงษ์ศิลป์.....	e3830
รูปแบบอารมณ์ขัน ทักษะเครือข่ายและผลการเรียนสะสมของนักศึกษาปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี	e4232
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตศรีวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ปริญวัฒน์ ใหญ่โสมะนัง.....	e4019
การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ EIPCE ที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควบคู่กับการเสริมสร้าง การคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคพหุ ธนศักดิ์ เจริญธรรม	e3276
การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี วรารักษ์ บุญเกิด.....	e3924
Digital Leadership and Organizational Climate:The Mediating Role of Organizational Support in Administrative Performance in a Public Hospital Ntapat Worapongpat	e4010

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven กลุ่มเจเนอเรชัน Z

Factors Influencing Organizational Loyalty Among Generation Z Employees at 7-Eleven Store

ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช^{1*}, จาตุรงค์ ไชโย², ชยานนท์ ผันผาย³ และ คัจฉนันท์ เลิศพงษ์ศิลป์⁴

Kajohnsak Wongwirach^{1*}, Jatrurong Chaiyo², Chayanon PhanPhai³, and Kaschanan Lertpongsin⁴

¹⁻²นักศึกษา สาขาวิชาการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

⁴อาจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง

¹⁻²Student, Modern Business Management Program, Faculty of Business Administration,
Lampang Inter-Tech College, Thailand

³Assistant Professor Dr., Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University, Thailand

⁴Dr., Faculty of Business Administration, Lampang Inter-Tech College, Thailand

*Corresponding Author: Aj.koorpai2@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชัน Z และ (2) ศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชัน Z กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ที่เป็นกลุ่มเจเนอเรชัน Z ในพื้นที่ภาคเหนือ จำนวน 385 ตัวอย่าง โดยสุ่มแบบเจาะจง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาเพื่อหาความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า พนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชัน Z มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและปัจจัยด้านความภักดีต่อองค์กรทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : ความภักดี, แรงจูงใจ, คุณภาพชีวิตในการทำงาน, เจเนอเรชัน Z

Abstract

This study aimed to (1) examine the levels of work motivation, quality of work life, and organizational loyalty among Generation Z employees of 7-Eleven, and (2) investigate the influence of work motivation and quality of work life on organizational loyalty among these employees. The sample consisted of 385 Generation Z employees working in 7-Eleven convenience stores in the northern

region of Thailand, selected through purposive sampling. A questionnaire was used as the research instrument. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, mean, percentage, and standard deviation, as well as inferential statistics through multiple regression analysis.

The results indicated that the overall levels of work motivation, quality of work life, and organizational loyalty were at a high level. Furthermore, work motivation and quality of work life had a statistically significant positive influence on organizational loyalty at the 0.05 level.

Keywords : Organizational Loyalty, Work Motivation, Quality of Work Life, Generation Z

บทนำ

ภายใต้บริบทของเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างเผชิญกับความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาวซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ความภักดีต่อองค์กรจึงเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในงานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงกับประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และการลดอัตราการลาออก (Meyer & Allen, 1991) ความภักดีต่อองค์กรสะท้อนถึงระดับของความผูกพันทางจิตใจและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ผ่านโมเดลความผูกพันสามองค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน โดยพนักงานที่มีความภักดีสูงจะมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน มีความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร และมีพฤติกรรมที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร (Allen & Meyer, 1990)

อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่จากความแตกต่างระหว่างช่วงวัย โดยเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ซึ่งเป็นแรงงานรุ่นใหม่เข้าสู่ตลาดแรงงานในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา กลุ่มนี้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน เช่น การเติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัล การให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และความต้องการในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Schroth, 2019) นอกจากนี้ คนรุ่น Gen Z ยังให้ความสำคัญกับคุณค่าขององค์กร เช่น ความโปร่งใส ความยั่งยืน และความหมายของงานซึ่งส่งผลต่อระดับความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Singh & Dangmei, 2016)

ภายใต้โครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทย ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่โดยเฉพาะร้านสะดวกซื้อ มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจและวิถีชีวิตของผู้บริโภค โดยร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ซึ่งดำเนินงานโดยบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ถือเป็นหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกที่มีจำนวนสาขามากที่สุดในประเทศ และมีการจ้างงานพนักงานจำนวนมากในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะพนักงานหน้าร้านซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ การรักษาพนักงานกลุ่มนี้ให้มีความภักดีต่อองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของลูกค้า และภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว โดยงานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความภักดีของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ประกอบด้วยโอกาสในการพัฒนาอาชีพ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ผลตอบแทนและสวัสดิการ รวมถึงภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่อธิบายว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการสนับสนุนและดูแลอย่างเหมาะสมจะส่งผลให้เกิดความรู้สึผูกพันและความภักดีต่อองค์กร (Blau, 1964)

แม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาความภักดีต่อองค์กรในบริบทต่าง ๆ แต่ยังพบช่องว่างขององค์ความรู้ในบริบทของธุรกิจค้าปลีกไทย โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงาน 7-Eleven ที่เป็นเจนเนอเรชัน Z ซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั้งใน

ด้านพฤติกรรมการทำงานและความคาดหวังต่อองค์กร การศึกษาในประเด็นนี้ จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันและความภักดีของพนักงานในองค์กรค้าปลีกสมัยใหม่ ด้วยประเด็นดังกล่าวจึงเป็นช่องว่างของงานวิจัยที่นำไปสู่การศึกษาความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเนอเรชัน Z จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างความภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กรในการพัฒนานโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของแรงงานยุคใหม่ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเนอเรชัน Z
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเนอเรชัน Z

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)

แรงจูงใจในการทำงาน เป็นแนวคิดพื้นฐานในศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยหมายถึงพลังหรือแรงผลักดันภายในและภายนอกที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร (Robbins & Judge, 2017) แรงจูงใจมีบทบาทสำคัญต่อระดับความพยายาม ความมุ่งมั่น และความคงอยู่ของพนักงานในองค์กร ซึ่งหนึ่งในทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายคือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) เสนอว่า มนุษย์มีความต้องการ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความปลอดภัย ความรักและการเป็นส่วนหนึ่ง ความนับถือ และการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง โดยพนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานเมื่อความต้องการในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ได้แบ่ง แรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และลักษณะงานที่ท้าทาย ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เช่น เงินเดือน สภาพแวดล้อม และความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งหากขาดจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ

ในขณะที่การวิจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชัน Z มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน โดยให้ความสำคัญกับความหมายของงาน ความยืดหยุ่น และโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Schroth, 2019) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตัวเอง (Self-Determination Theory: SDT) อธิบายว่าแรงจูงใจภายใน เช่น ความสนใจและความพึงพอใจในงาน มีผลต่อพฤติกรรมและความผูกพันมากกว่าแรงจูงใจภายนอก (Ryan & Deci, 2000) ทั้งนี้จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความภักดีต่อองค์กร โดยพนักงานที่ได้รับการตอบสนองด้านความต้องการและมีแรงจูงใจสูง จะมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันและต้องการอยู่กับองค์กรในระยะยาว (Luthans, 2011) ในบริบทของธุรกิจค้าปลีก เช่น 7-Eleven ปัจจัยแรงจูงใจ เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ และสภาพแวดล้อมการทำงาน มีบทบาทสำคัญต่อการรักษาพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่ม Gen Z ที่มีแนวโน้มเปลี่ยนงานสูง หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเนอเรชัน Z

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อความภักดีต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

H1: ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน (Work-Life Balance) โดย Walton (1973) ได้เสนอองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ความปลอดภัยในการทำงาน โอกาสในการพัฒนา และความสมดุลชีวิต ทั้งนี้คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงกับทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมซึ่งอธิบายว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานเป็นการแลกเปลี่ยนเมื่อองค์กรดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงาน พนักงานจะตอบแทนด้วยความผูกพันและความภักดี (Blau, 1964)

ปัจจุบันแนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงานถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยเฉพาะในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ซึ่งให้ความสำคัญกับการใช้ชีวิตส่วนตัวควบคู่กับการทำงาน (Haar et al., 2014) หากองค์กรสามารถสนับสนุนความยืดหยุ่นในการทำงานจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจ และลดความเครียดของพนักงาน โดยงานวิจัยจำนวนมากพบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความภักดีต่อองค์กร โดยพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี จะมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงและมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว (Sirgy et al., 2001) สำหรับพนักงาน 7-Eleven ซึ่งต้องทำงานเป็นกะและมีลักษณะงานบริการคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น ความสมดุลเวลา การสนับสนุนจากองค์กร และสภาพแวดล้อมการทำงาน มีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและความภักดี ดังนั้น คุณภาพชีวิตในการทำงานจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่คาดว่าจะส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความภักดีต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

H2: ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z

3. ความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty)

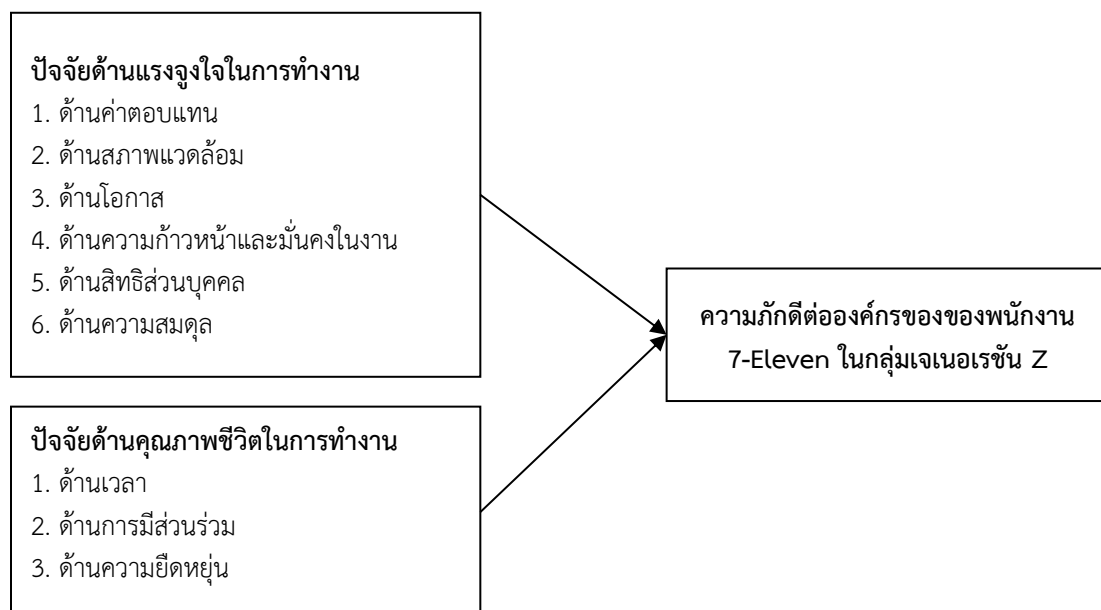
ความภักดีต่อองค์กร เป็นแนวคิดที่สะท้อนถึงระดับความผูกพัน ความศรัทธา และความตั้งใจของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กร รวมถึงความเต็มใจในการทุ่มเทเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Mowday, Porter, & Steers, 1982) แนวคิดนี้มีบทบาทสำคัญในองค์กรยุคปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันสูงและการเคลื่อนย้ายแรงงาน โดยเฉพาะในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ซึ่งมีแนวโน้มเปลี่ยนงานสูงและมีความคาดหวังต่อองค์กรที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน ทั้งในด้านคุณค่าของงาน ความยืดหยุ่น และคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยในเชิงทฤษฎีความภักดีต่อองค์กรมักถูกอธิบายผ่านแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร โดยประกอบด้วยความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจในการทุ่มเท และความต้องการคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร (Mowday et al., 1982) ทั้งนี้ โมเดลความผูกพันสามองค์ประกอบของ Allen (1990) และ Meyer (1991) ได้อธิบายความภักดีใน 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน ซึ่งช่วยสะท้อนถึงแรงจูงใจที่แตกต่างกันของพนักงานในการอยู่กับองค์กร ทั้งในมิติของความรู้สึก ความจำเป็น และหน้าที่ทางจริยธรรม

นอกจากนี้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) อธิบายว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุนและปฏิบัติอย่างเป็นธรรม พนักงานจะตอบแทนด้วยความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ชี้ให้เห็นว่าการดูแลเอาใจใส่จากองค์กรมีผลโดยตรงต่อความตั้งใจในการคงอยู่ของพนักงาน (Eisenberger et al., 1986) อีกทั้ง ทฤษฎีความยุติธรรมในองค์กรยังชี้ว่าการรับรู้

ความเป็นธรรมในด้านต่าง ๆ จะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความภักดีของพนักงาน (Greenberg, 1990; Colquitt et al., 2001)

เมื่อพิจารณาในกลุ่มของพนักงานเจนเนอเรชัน Z ความภักดีต่อองค์กรมีลักษณะที่อาจเปลี่ยนแปลงไป โดยพนักงานจะให้ความสำคัญกับคุณค่าที่องค์กรสามารถมอบให้ เช่น โอกาสในการพัฒนาอาชีพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Schroth, 2019) ดังนั้น ความภักดีต่อองค์กรจึงไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เป็นผลลัพธ์จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven กลุ่มเจนเนอเรชัน Z ซึ่งเกิดปี ค.ศ. 1997-2009 หรือมีอายุระหว่าง 16-28 ปี และปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคเหนือ ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่ชัดเจนเนื่องจากเป็นข้อมูลภายในของธุรกิจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนตัวอย่างโดยไม่ทราบจำนวนประชากรได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ 385 ตัวอย่าง (Cochran, 1953) และใช้การสุ่มแบบเจาะจง โดยเจาะจงไปที่พนักงาน 7-Eleven ซึ่งเป็นกลุ่มเจนเนอเรชัน Z ซึ่งเกิดปี ค.ศ. 1997-2009 หรือมีอายุระหว่าง 16-28 ปี และปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคเหนือ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วยเนื้อหา 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ รายการเฉลี่ย และอายุงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ 6 ด้าน

ดังนี้ (1) ด้านค่าตอบแทน (2) ด้านสภาพแวดล้อม (3) ด้านโอกาส (4) ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน (5) ด้านสิทธิส่วนบุคคล และ (6) ด้านความสมดุล ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยประเด็นต่างๆ 3 ด้านดังนี้ (1) ด้านเวลา (2) ด้านการมีส่วนร่วม และ (3) ด้านความยืดหยุ่น ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z และข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยเครื่องมือในตอนที่ 2-4 เป็นข้อคำถามระดับมาตรวัด (Likert scale) 5 ระดับ โดยเรียงระดับมากที่สุด (5) ไปหาน้อยที่สุด (1)

การตรวจคุณภาพของเครื่องมือผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยพิจารณาจากค่า IOC ที่ประเมินจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน โดยพบว่ามีค่าระหว่าง 0.66 – 1.00 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเที่ยงของเครื่องมือ ตลอดจนการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นโดยพิจารณาจากค่า Cronbach's Alpha Coefficient โดยทุกปัจจัยมีค่ามากกว่า .70

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.1 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อใช้อธิบายลักษณะของข้อมูลส่วนบุคคลด้วยสถิติเพื่อหาค่าความถี่ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ค่าพิสัย 0.8 เพื่อพิจารณาระดับความสำคัญของแต่ละข้อคำถามและนำเสนอผลการวิจัยในแต่ละตัวแปร (บุญชม ศรีสะอาด, 2539)

3.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติอนุมาน ใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติการถดถอยพหุคูณเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่มีต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยโดยนำเสนอเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 และเป็นเพศชาย จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1 โดยมีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 357 คน คิดเป็นร้อยละ 92.7 และมีครอบครัวแล้ว จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 และมีอายุงานเฉลี่ย 1 ปี 7 เดือน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 1 แสดงความถี่และร้อยละข้อมูลปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
ด้านค่าตอบแทน	3.58	.761	มาก
ด้านสภาพแวดล้อม	3.53	.905	มาก
ด้านโอกาสการพัฒนา	3.67	.951	มาก
ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน	3.80	.832	มาก
ด้านสิทธิส่วนบุคคล	3.67	.831	มาก
ด้านความสมดุล	3.63	.730	มาก
รวม	3.65	.713	มาก

จากตารางที่ 1 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 (S.D.=.713) โดยพบว่า ด้านโอกาสในความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.80 (S.D.=.832) รองลงมาคือ ด้านโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล รวมทั้งด้านสิทธิส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.67 (S.D.=.951, .831) และด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.63 (S.D.=.730)

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ตารางที่ 2 แสดงความถี่และร้อยละข้อมูลปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
ด้านเวลาในการทำงาน	3.82	.864	มาก
ด้านการมีส่วนร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	3.50	.864	มาก
ความยืดหยุ่นของตารางการทำงาน	3.43	.937	มาก
รวม	3.58	.786	มาก

จากตารางที่ 2 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชั่น Z ต่อปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 (S.D.=.786) โดยพบว่า ด้านด้านเวลาในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.82 (S.D.=.864) รองลงมาคือ ด้านด้านการมีส่วนร่วมกับเพื่อนร่วมงาน มีเฉลี่ย 3.50 (S.D.=.864) และความยืดหยุ่นของตารางการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.43 (S.D.=.937)

ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชั่น Z

ตารางที่ 3 แสดงความถี่และร้อยละข้อมูลด้านความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชั่น Z

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ยอมรับนโยบายเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	3.50	1.186	มาก
2. เชื่อมั่นในการบริหารงานของผู้จัดการร้าน	3.41	1.133	มาก
3. ยินดีที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	3.82	1.042	มาก
4. มีส่วนที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	3.45	1.160	มาก
5. ตั้งใจทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่	3.44	1.324	มาก
6. เต็มใจทำงานในวันหยุดหรือทำงานล่วงเวลา	3.38	1.204	มาก
7. รู้สึกมีความสุขเมื่อทำงานได้สำเร็จ	3.70	1.203	มาก
8. สามารถแก้ไขอุปสรรคในการทำงานได้	3.43	1.212	มาก
9. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่	3.82	1.055	มาก
10. ยินดีปฏิบัติหน้าที่แทนเพื่อนร่วมงานที่มีความจำเป็นต้องลาหยุดงาน	3.74	1.060	มาก
11. รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.83	1.038	มาก
12. ภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรนี้	3.85	1.063	มาก
13. องค์กรปฏิบัติกับท่านเสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว	3.67	1.021	มาก

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
14. เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องที่ทำงานในองค์กรปัจจุบันนี้	3.60	1.227	มาก
15. งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ	3.65	1.274	มาก
16. ท่านไม่สนใจค่าเชิญชวนให้ไปทำงานที่องค์กรอื่น	3.57	1.334	มาก
รวม	3.62	.825	มาก

จากตารางที่ 3 แสดงระดับความคิดเห็นของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชัน Z ต่อปัจจัยด้านความภักดีต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.62 (S.D.=.825) โดยพบว่า ภูมิปัญญาที่บอกผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรนี้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.85 (S.D.=1.063) รองลงมาคือ รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีเฉลี่ย 3.83 (S.D.=1.038) และมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ที่มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D.=1.055)

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชัน Z

ตัวแปร	ความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชัน Z			
	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย	ค่าสถิติทดสอบ	ระดับสำคัยนัยสถิติ
(ค่าคงที่)	-.237		-2.441	.015
แรงจูงใจในการทำงาน	.796	.688	19.076	.000*
คุณภาพชีวิตในการทำงาน	.265	.252	6.987	.000*

$R^2 = .901$, $R^{2Adj} = .810$, $F = 819.580$, $P^* = 0.05$

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สถิติสมการถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ($\beta = 0.688$) และปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ($\beta = 0.252$) มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชัน Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับร้อยละ 0.910 ($R^2 = 0.910$) มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับร้อยละ 81.00 ($R^{2Adj} = 0.810$)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการนำเสนอผลการวิจัยในหัวข้อที่ผ่านมา ในหัวข้อนี้จึงนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชัน Z

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจเนอเรชัน Z มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของแรงงานยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงจิตวิทยาและคุณภาพชีวิตควบคู่กับการทำงานในองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกที่มีลักษณะงานเข้มข้นและต้องใช้แรงงานเชิงบริการสูง โดยในด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่าโอกาส

ในความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg's Two-Factor Theory ที่อธิบายว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าและความสำเร็จเป็นแรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและพฤติกรรมองค์กรอยู่ในองค์กร รวมทั้งผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับบุรสมิ มามะ และคณะ (2566) พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานร้านสะดวกซื้อให้ความสำคัญในด้านต่างๆ ประกอบด้วยความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ การได้รับการยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบในงาน รวมถึงงานของอนุกุล ประดิษฐ์เขียน และคณะ (2567) ที่ระบุว่า การส่งเสริมแรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มมากขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการทำงานใช้การวัดประเมินผลงานจาก (KPIs) พนักงาน เพื่อรักษาความเป็นสมาชิกให้พนักงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว

ส่วนด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่าเวลาในการทำงานและความยืดหยุ่นเป็นปัจจัยสำคัญ สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวของพนักงานเจนเอเรชั่น Z ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เน้นความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน โดยผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของสุกิจ แก้วพินิจ และนริศรา ภาควิธี (2567) พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมักจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานการได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและเป็นธรรม สำหรับความภักดีต่อองค์กร พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสะท้อนถึงความผูกพันเชิงอารมณ์ตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) และสอดคล้องกับงานอดิสร สุขเกษม และคณะ (2566) พบว่า การบริหารงานบุคคลแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าตัวแปรอิสระทั้งสองสามารถอธิบายความภักดีต่อองค์กรได้ในระดับสูงมาก ทั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจประเด็นสำคัญคือแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อความภักดีต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของแรงจูงใจภายในที่มีต่อพฤติกรรมของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ที่ให้ความสำคัญกับความหมายของงาน ความก้าวหน้า และการพัฒนาตนเอง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Decuyper and Schaufeli (2023) ที่พบว่าแรงจูงใจภายในและความผูกพันในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจอยู่ของพนักงานในองค์กรยุคใหม่นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Saks (2022) ที่ระบุว่าแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในงานเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความภักดีในระยะยาว

ในขณะเดียวกันคุณภาพชีวิตในการทำงานแม้จะมีอิทธิพลน้อยกว่าแรงจูงใจในการทำงาน แต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น ความยืดหยุ่นของเวลา การมีส่วนร่วมในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ Kundi et al. (2022) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจบริการอย่างมีนัยสำคัญ

สรุปผลการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่องการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร รวมถึงศึกษาอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวที่มีต่อความภักดีต่อองค์กร โดยผลการวิจัยพบว่า พนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านโอกาสในความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ

โอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถและสิทธิส่วนบุคคล รวมถึงความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ในขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านเวลาในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และความยืดหยุ่นของตารางการทำงาน สำหรับความภักดีต่อองค์กร พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการบอกผู้อื่นเกี่ยวกับองค์กรในเชิงบวก

ส่วนการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปร พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้ ตัวแปรทั้งสองสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความภักดีต่อองค์กรได้ถึงร้อยละ 91 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยทั้งสองในการเสริมสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อส่งเสริมความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้านค่านิยมและความคาดหวังในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน 7-Eleven ในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลสูงสุด องค์กรควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ การนำผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ได้ดังนี้

1.1 องค์กรควรส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานโดยมุ่งเน้นการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจน เช่น การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าการพัฒนาทักษะและศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและโปร่งใส เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและเห็นคุณค่าในตนเอง หรือการส่งเสริมนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในกลุ่มเจนเอเรชั่น Z โดยเฉพาะ ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว

1.2 องค์กรควรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยเฉพาะการบริหารจัดการเวลาในการทำงานให้เหมาะสม การเพิ่มความยืดหยุ่นของตารางการทำงาน และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของพนักงานเจนเอเรชั่น Z ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตควบคู่กับการทำงาน หรือการเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้ ควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี เช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กร และการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

1.3 องค์กรควรส่งเสริมความภาคภูมิใจในองค์กรโดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรในเชิงบวก เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความภักดีและความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการทำการวิจัยศึกษาโดยวิเคราะห์ในรูปแบบของสมการโครงสร้างที่อาจมีตัวแปรกำกับหรือตัวแปรแทรกซ้อนนำเสนอโมเดลใหม่

กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินการศึกษานี้ผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์ สาขาวิชาการจัดการสมัยใหม่ วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี และอาจารย์ผู้สอนจากสาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการวิจัยและเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลวิจัยทุกท่านสละเวลาในการให้ข้อมูลจนสามารถสรุปผลการวิจัยและนำเสนอผลการวิจัยได้

เอกสารอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2539). การแปลผลเมื่อใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 2(2), 64-70. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jemmsu/article/view/154477>
- รุสมี มามะ, หทัยกานต์ กุลจิราวรรณ และจุฑาทิพย์ สีสถานพิพัฒน์. (2566). ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานร้านสะดวกซื้อส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ในเขตสำนักงานปฏิบัติการที่ 1 ตะวันตก. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 10(1), 134-157. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pnuhuso/article/view/261001>
- สุกิจ แก้วพินิจ และนริศรา ภาควิธี. (2567). ความสุขในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอากาศยานจังหวัดชลบุรี. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 9(6), 101-117. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/267894>
- อดิสร สุขเกษม, ฐนันวริน โฆษิตคณิน และ ชนิดาภา ตีสุขอนแก่น. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ฝ่ายซ่อมบำรุงของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 5(1), 37-48. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jemri/article/view/258429>
- อนุกุล ประดิษฐ์เขียน, เอนก ประดิษฐ์ธรรม และกิตติ ชุมหศรีวงศ์. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอสเดนท จำกัด. *วารสารศิลปการจัดการ*, 8(4), 191-211. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/272186>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>Digital Object Identifier (DOI)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* (Vol. 1964). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Cochran, W.G. (1953). *Sampling Techniques*. John Wiley & Sons. Inc.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/01492063052796>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of vocational behavior*, 85(3), 361-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Kundi, Y. M., Hollet-Haudebert, S., & Peterson, J. (2022). Career adaptability, job crafting and subjective career success: the moderating roles of lone wolf personality and positive perfectionism. *Personnel Review*, 51(3), 945-965. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0260>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333-350. <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619421>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human resource management review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California management review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Acquiring employee engagement to achieve high quality of care in primary health care of India. *International Journal in Management & Social Science*, 4(5), 165-168. <https://indianjournals.com/article/ijmss-4-5-023>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1010986923468>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it?. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 15(1), 11. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/quality-working-life-what-is/docview/206798773/se-2>

รูปแบบอารมณ์ขัน ทักษะเครือข่ายและผลการเรียนสะสมของนักศึกษาปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการ

Humor Styles, Networking Skills, and Grade Point Average Among Undergraduate Management Students

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

Chaiyaset Promsri

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon, Thailand

Corresponding Author: Chaiyaset.p@rmutp.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันกับทักษะเครือข่ายของนักศึกษาระดับปริญญาตรี 2) ศึกษาความสามารถของรูปแบบอารมณ์ขันในการพยากรณ์ทักษะเครือข่าย และ 3) เปรียบเทียบทักษะเครือข่ายของนักศึกษาที่มีระดับผลการเรียนสะสมแตกต่างกัน การวิจัยใช้การสำรวจภาคตัดขวางเชิงปริมาณ ผู้เข้าร่วมเป็นนักศึกษาสาขาวิชาการจัดการที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาการเจรจาและภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง จากนักศึกษาทั้งหมด 226 คน มีผู้สมัครใจตอบแบบสอบถามสมบูรณ์จำนวน 185 คน เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบวัดรูปแบบอารมณ์ขันและแบบวัดทักษะเครือข่าย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การถดถอยพหุคูณ และ Welch's ANOVA ผลการศึกษาพบว่า อารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเอง ($r = .342, p < .001$) และอารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเอง ($r = .271, p < .001$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะเครือข่าย เมื่อควบคุมรูปแบบอารมณ์ขันอื่นในแบบจำลอง พบว่า อารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเอง ($\beta = .275, p < .001$) และอารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเอง ($\beta = .244, p = .001$) สามารถพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางบวก ขณะที่อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าวสามารถพยากรณ์ในทิศทางลบ ($\beta = -.234, p = .002$) โดยแบบจำลองอธิบายความแปรปรวนของทักษะเครือข่ายได้ร้อยละ 19.0 ($R^2 = .190$) นอกจากนี้ นักศึกษาที่มีระดับผลการเรียนสะสมแตกต่างกันมีทักษะด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ ($p = .006$) และทักษะเครือข่ายโดยรวม ($p = .026$) แตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มี GPA 2.00–2.99 มีคะแนนทั้งสองด้านสูงกว่ากลุ่มที่มี GPA ตั้งแต่ 3.26 ขึ้นไป สะท้อนว่ารูปแบบอารมณ์ขันแต่ละประเภทมีความเกี่ยวข้องกับทักษะเครือข่ายแตกต่างกัน และควรพิจารณารูปแบบอารมณ์ขันแต่ละด้านในการพัฒนาทักษะเครือข่ายของนักศึกษา

คำสำคัญ: รูปแบบอารมณ์ขัน, ทักษะเครือข่าย, นักศึกษาระดับปริญญาตรี, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, ทักษะทางสังคม

ABSTRACT

This study aimed to 1) examine the relationships between humor styles and networking skills among undergraduate students, 2) determine the extent to which humor styles predict

networking skills, and 3) compare networking skills among students with different cumulative grade point average (GPA) levels. A quantitative cross-sectional survey was conducted among management students enrolled in negotiation and leadership courses at a public university. Of the 226 eligible students, 185 voluntarily completed the questionnaires and provided usable responses. The instruments comprised the Humor Styles Questionnaire and a networking skills scale. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson's correlation, multiple regression analysis, and Welch's ANOVA. The results showed that self-enhancing humor ($r = .342, p < .001$) and self-defeating humor ($r = .271, p < .001$) were positively associated with networking skills. After controlling for the other humor styles in the regression model, self-defeating humor ($\beta = .275, p < .001$) and self-enhancing humor ($\beta = .244, p = .001$) positively predicted networking skills, whereas aggressive humor negatively predicted networking skills ($\beta = -.234, p = .002$). The four humor styles jointly explained 19.0% of the variance in networking skills ($R^2 = .190$). Significant differences among GPA groups were also found in relationship-building and maintenance skills ($p = .006$) and overall networking skills ($p = .026$). Students with GPAs ranging from 2.00 to 2.99 scored significantly higher on both outcomes than those with GPAs of 3.26 or above. These findings indicate that humor styles are differently associated with students' networking skills and should be considered individually when developing initiatives to strengthen networking skills among undergraduates.

Keywords: Humor Styles, Networking Skills, Undergraduate Students, Interpersonal Relationships, Social Skills

บทนำ

ในสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเข้มข้นในศตวรรษที่ 21 ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จทั้งด้านการศึกษา การทำงาน และการพัฒนาอาชีพในอนาคต แนวคิดเรื่องทักษะเครือข่าย (Networking Skill) ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเนื่องจากเป็นความสามารถในการสร้าง รักษา และใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ทรัพยากร และโอกาสในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ (เบญญาภา วิไลวรรณ, พุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และสุกัญญา แซ่มซ้อย, 2567) ทักษะดังกล่าวไม่เพียงมีความสำคัญต่อบุคคลในช่วงวัยทำงานเท่านั้น แต่ยังมีสำคัญต่อกลุ่มนักศึกษาซึ่งอยู่ในช่วงของการสร้างทุนทางสังคม (Social Capital) และการเตรียมความพร้อมสู่โลกการทำงาน

ในบริบทของการศึกษาระดับอุดมศึกษา นักศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อน อาจารย์ และบุคคลภายนอกสถาบันเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาทักษะวิชาชีพ ความสามารถในการสร้างเครือข่ายจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ การปรับตัวทางสังคม และโอกาสในการพัฒนาอาชีพในอนาคต อย่างไรก็ตาม นักศึกษาแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งด้านบุคลิกภาพ รูปแบบการสื่อสาร และพฤติกรรมทางสังคม ซึ่งอาจส่งผลต่อความสามารถในการสร้างและรักษาเครือข่ายความสัมพันธ์ นอกจากนี้ หนึ่งในปัจจัยทางจิตวิทยาที่ได้รับความสนใจในฐานะกลไกสำคัญของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม คือ อารมณ์ขัน (Humor) อารมณ์ขันเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความตึงเครียด สร้างบรรยากาศเชิงบวก และเอื้อต่อการสื่อสารระหว่างบุคคล Martin et al. (2003) ได้เสนอแนวคิดรูปแบบอารมณ์ขัน (Humor Styles) ออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ อารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์

อารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเอง อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าว และอารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเอง โดยแต่ละ รูปแบบสะท้อน ลักษณะการใช้อารมณ์ขันที่ต่างกันและอาจส่งผลต่อผลลัพธ์ทางสังคมในลักษณะที่ต่างกัน

งานวิจัยที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบอารมณ์ขันมีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ทางสังคมหลายประการ อาทิ ทักษะทางสังคม (Salavera et al., 2020) ความสามารถทางสังคม (Nazir & Rafique, 2019; Hernández-López et al., 2026) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Idrees et al., 2020) การสนับสนุนทางสังคม (Karakuş et al., 2014) ความเชื่อมั่นทางสังคม (Afzal, 2017) และการแก้ปัญหาทางสังคม (Yerlikaya & Karaçoban, 2026) นอกจากนี้ รูปแบบอารมณ์ขันยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยทางจิตวิทยาที่สนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ (Dewi & Yanuardi, 2025) การควบคุมอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการรับรู้สถานการณ์ทางสังคม (Vasuhi & Srividya, 2025) ตลอดจนสุขภาวะทางจิตและความเป็นอยู่ที่ดี (Kokkinos & Koutsospyros, 2023) แม้ว่างานวิจัยจำนวนมากจะสนับสนุนว่าอารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเองมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางสังคมในเชิงบวก และอารมณ์ขันเชิงก้าวร้าวมักสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางสังคมในเชิงลบ แต่ผลการศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์และอารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเองยังคงมีความไม่สอดคล้องกัน ตัวอย่างเช่น Idrees et al. (2020) พบว่า อารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเองสามารถพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเชิงบวก ขณะที่ Hernández-López et al. (2026) รายงานว่าอารมณ์ขันเชิงลบบางรูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางสังคมบางมิติ ในทางตรงกันข้าม Kokkinos และ Koutsospyros (2023) พบว่าอารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเองมีความสัมพันธ์เชิงลบกับสุขภาวะทางจิต และความเป็นอยู่ที่ดี ข้อค้นพบที่ต่างกัันดังกล่าวสะท้อนว่าบทบาทของรูปแบบอารมณ์ขันต่อผลลัพธ์ทางสังคม ยังต้องการการการศึกษาเพิ่มเติมในบริบทที่ต่างกัน

ในบรรดา รูปแบบอารมณ์ขันทั้งสี่ อารมณ์ขันแบบลดคุณค่าตนเอง (self-defeating humor) เป็นประเด็น ที่ควรพิจารณาเพิ่มเติม เนื่องจากแม้ตามกรอบของ Martin et al. (2003) จะจัดรูปแบบดังกล่าวไว้ในกลุ่มอารมณ์ขัน ที่ไม่เอื้อต่อการปรับตัว แต่หลักฐานเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน งานบางส่วนเชื่อมโยง self-defeating humor กับผลลัพธ์ทางสังคมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ความสามารถทางสังคมที่ต่ำลง และความโดดเดี่ยวทางสังคม (Yip & Martin, 2006; Yue et al., 2014) ขณะที่ Heintz และ Ruch (2018) ชี้ให้เห็นว่า ในบางสถานการณ์การใช้อารมณ์ขันรูปแบบนี้อาจมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับอารมณ์เชิงบวกและการรับรู้ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่ดีขึ้น สะท้อนว่า self-defeating humor อาจมีบทบาทต่อการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ซับซ้อนกว่า การจำแนกเป็นเชิงปรับตัวหรือไม่ปรับตัวเพียงด้านเดียว เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับทักษะเครือข่ายซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งการศึกษาส่วนใหญ่เน้นไปที่ความสามารถทางสังคม ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล การสนับสนุนทางสังคม หรือความเชื่อมั่นทางสังคม ขณะที่การศึกษาด้านทักษะเครือข่ายโดยตรงยังมีอยู่ อย่างจำกัด โดยเฉพาะในบริบทของนักศึกษามหาวิทยาลัยในประเทศไทย

การศึกษานี้จึงต้องการขยายองค์ความรู้จากงานวิจัยที่ศึกษาอารมณ์ขันกับผลลัพธ์ทางสังคมไปสู่การศึกษา ทักษะเครือข่ายโดยตรง ซึ่งจะไปสู่แนวทางในการพัฒนาทักษะทางสังคมและการเตรียมความพร้อมของนักศึกษาสำหรับ การทำงานในอนาคต ผลการศึกษาจะช่วยเพิ่มหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบอารมณ์ขัน กับทักษะเครือข่ายในบริบทของนักศึกษาการจัดการ และเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทักษะ การสร้างเครือข่ายและการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันกับทักษะเครือข่ายของนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการจัดการ

2. เพื่อศึกษาความสามารถของรูปแบบอารมณ์ขันในการพยากรณ์ทักษะเครือข่ายของนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการ

3. เพื่อเปรียบเทียบทักษะเครือข่ายของนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการที่มีระดับผลการเรียนสะสมแตกต่างกัน

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. รูปแบบอารมณ์ขันและทักษะเครือข่าย

Martin et al. (2003) อธิบายว่าอารมณ์ขันเป็นลักษณะทางจิตวิทยาที่บุคคลใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ อารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ อารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเอง อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าว และอารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเอง ซึ่งแต่ละรูปแบบสะท้อนวิธีการใช้อารมณ์ขันที่ต่างกันและอาจส่งผลต่อผลลัพธ์ทางสังคมในลักษณะที่ต่างกัน โดยงานวิจัยของ Salavera et al. (2020) พบว่ารูปแบบอารมณ์ขันมีความสัมพันธ์กับทักษะทางสังคมของนักเรียนและนักศึกษา เช่นเดียวกับ Nazir และ Rafique (2019); Hernández-López et al. (2026) พบว่ารูปแบบอารมณ์ขันมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถทางสังคม ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของอารมณ์ขันต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อีกทั้งงานวิจัยของ Idrees et al. (2020) พบว่ารูปแบบอารมณ์ขันมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล งานวิจัยของ Karakuş et al. (2014) พบความเชื่อมโยงระหว่างอารมณ์ขันกับการสนับสนุนทางสังคม รวมถึง Afzal (2017) พบว่าอารมณ์ขันมีความสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นทางสังคมของนักศึกษา และในบริบททางการศึกษางานวิจัยของ Yin et al. (2023) ยังพบว่าการใช้เครือข่ายทางสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันทางวิชาการของผู้เรียน (Academic Engagement) โดยผู้เรียนที่ใช้เครือข่ายทางสังคมมากขึ้นมีแนวโน้มแสดงความผูกพันด้านการเรียนรู้ทั้งในมิติทางปัญญา อารมณ์และพฤติกรรมทางสังคมมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของเครือข่ายและปฏิสัมพันธ์ทางสังคมต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาของผู้เรียน

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ารูปแบบอารมณ์ขันมีความสัมพันธ์กับปัจจัยทางจิตวิทยาที่สนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมหลายประการ ดังงานวิจัยของ Dewi และ Yanuardi (2025) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันกับระดับความฉลาดทางอารมณ์โดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vasuhi และ Srividya (2025) พบว่า ความสัมพันธ์กับการควบคุมอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการรับรู้สถานการณ์ทางสังคม รวมถึงงานวิจัยของ Kokkinos และ Koutsospyros (2023) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันกับสุขภาวะทางจิตและความเป็นอยู่ที่ดี ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น และอาจเป็นกลไกที่เชื่อมโยงระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันกับทักษะเครือข่าย

ในมิติของการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล งานวิจัยของ Yerlikaya และ Karaçoban (2026) พบว่ารูปแบบอารมณ์ขันมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างบุคคล ขณะที่ Tepordei et al. (2014) รายงานว่าอารมณ์ขันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล นอกจากนี้ งานวิจัยในบริบทการศึกษายังพบว่ารูปแบบอารมณ์ขันมีความเกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Bautista, 2022; Chaigusin & Promsri, 2020) รวมถึงการรับรู้เชิงบวกของผู้เรียนต่อผู้สอนและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (James & Fox, 2024) ผลการศึกษาเหล่านี้สะท้อนว่าอารมณ์ขันไม่ได้มีบทบาทเพียงในการสร้างความสนุกสนาน แต่ยังเป็นทรัพยากรทางสังคมและจิตวิทยาที่ส่งผลต่อการพัฒนาความสัมพันธ์และการปรับตัวของผู้เรียน

เมื่อพิจารณาในบริบทของทักษะเครือข่ายรูปแบบอารมณ์ขันทั้งสี่ ด้านอารมณ์ขันแบบลดคุณค่าตนเอง (self-defeating humor) ตามกรอบของ Martin et al. (2003) อารมณ์ขันรูปแบบนี้อยู่ในกลุ่มที่ไม่เอื้อต่อการปรับตัว โดยมีลักษณะของการใช้ตนเองเป็นเป้าหมายของอารมณ์ขัน การยอมให้ผู้อื่นหัวเราะกับตน หรือการใช้อารมณ์ขัน

เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น อย่างไรก็ตาม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด โดย Yip และ Martin (2006) พบว่าความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันที่ไม่เอื้อต่อการปรับตัวกับความสามารถทางสังคมอยู่ในระดับต่ำ ขณะที่ Yue et al. (2014) พบความสัมพันธ์ระหว่าง Self-Defeating Humor กับความโดดเดี่ยวทางสังคมในกลุ่มนักศึกษาจีน สะท้อนถึงผลลัพธ์ทางสังคมด้านลบที่อาจเกิดร่วมกับการใช้อารมณ์ขันรูปแบบนี้ ขณะที่ Heintz และ Ruch (2018) ตั้งข้อสังเกตว่าการจัด Self-Defeating Humor ไว้ในกลุ่มที่ไม่เอื้อต่อการปรับตัวเพียงด้านเดียวอาจไม่ครอบคลุมความซับซ้อนของการใช้อารมณ์ขันในสถานการณ์จริง โดยผลจากการสัมภาษณ์เชิงการรู้คิดพบว่า การตอบข้อคำถามบางข้อของ Self-Defeating Humor อาจเกี่ยวข้องกับการรับรู้ผลลัพธ์ด้านบวก เช่น อารมณ์เชิงบวกและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีขึ้น ดังนั้นสะท้อนให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง Self-Defeating Humor กับการทำหน้าที่ทางสังคมอาจขึ้นอยู่กับลักษณะและบริบทของการใช้อารมณ์ขัน มากกว่าการจำแนกเป็นอารมณ์ขันเชิงปรับตัวหรือไม่ปรับตัวอย่างตายตัว ประเด็นดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทักษะเครือข่าย ซึ่งครอบคลุมความสามารถในการเริ่มต้น สร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น อย่างไรก็ตาม ยังมีหลักฐานจำกัดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง Self-Defeating Humor กับทักษะเครือข่ายโดยตรง จึงยังไม่สามารถกำหนดทิศทางของความสัมพันธ์ดังกล่าวได้อย่างชัดเจนจากวรรณกรรมที่ผ่านมา

เมื่อพิจารณาร่วมกันจะเห็นได้ว่า รูปแบบอารมณ์ขันมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่สะท้อนความสามารถทางสังคมหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นทักษะทางสังคม ความสามารถทางสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเชื่อมั่นทางสังคม การสนับสนุนทางสังคม การแก้ปัญหาระหว่างบุคคล ตลอดจนปัจจัยทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อย่างไรก็ตาม แม้วรรณกรรมที่ผ่านมาได้ศึกษาผลของรูปแบบอารมณ์ขันต่อผลลัพธ์ทางสังคมหลากหลายมิติ แต่ยังไม่พบการศึกษาที่ตรวจสอบความสัมพันธ์และอิทธิพลของรูปแบบอารมณ์ขันต่อทักษะเครือข่ายโดยตรง โดยเฉพาะในบริบทของนักศึกษามหาวิทยาลัยในประเทศไทย เนื่องจากทักษะเครือข่ายเป็นความสามารถในการสร้าง การรักษา และการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงอาจพิจารณาได้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถทางสังคมในภาพรวม ดังนั้น เมื่อรูปแบบอารมณ์ขันมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางสังคมหลายมิติ จึงมีเหตุผลเชิงทฤษฎีเพียงพอที่จะคาดการณ์ได้ว่ารูปแบบอารมณ์ขันอาจมีความสัมพันธ์กับทักษะเครือข่ายของนักศึกษาเช่นกัน อีกทั้งการศึกษาวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่ารูปแบบอารมณ์ขันแต่ละประเภทอาจส่งผลต่อผลลัพธ์ทางสังคมแตกต่างกัน ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ จึงเป็นไปได้ว่าการพิจารณารูปแบบอารมณ์ขันทั้งสี่รูปแบบร่วมกันจะช่วยอธิบายความแปรปรวนของทักษะเครือข่ายได้ดีกว่าการพิจารณาเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งตรวจสอบทั้งความสัมพันธ์และอิทธิพลของรูปแบบอารมณ์ขันที่มีต่อทักษะเครือข่ายของนักศึกษา ซึ่งนำไปสู่สมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

H1: รูปแบบอารมณ์ขันมีความสัมพันธ์กับทักษะเครือข่ายของนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

H2: รูปแบบอารมณ์ขันทั้งสี่รูปแบบ ได้แก่ อารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ อารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเอง อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าว และอารมณ์ขันแบบลดคุณค่าตนเอง สามารถร่วมกันพยากรณ์ทักษะเครือข่ายของนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ผลการเรียนรู้และทักษะเครือข่าย

ผลการเรียนสะสมเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จทางการศึกษาที่สะท้อนความสามารถทางวิชาการ ความรับผิดชอบ และความสามารถในการปรับตัวของผู้เรียน งานวิจัยของ Bautista (2022) และ Chaigusin และ Promsri (2020) พบว่ารูปแบบอารมณ์ขันมีความสัมพันธ์กับผลการเรียนของนักศึกษา สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยาสามารถมีบทบาทต่อความสำเร็จทางการศึกษาได้ นอกจากนี้ Pelaez-Verdet et al. (2019) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างเครือข่ายและผลการเรียนของนักศึกษา โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis) พบว่าตัวชี้วัดด้านเครือข่ายหลายตัวมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา

สะท้อนว่าความสามารถในการเชื่อมโยงและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอาจมีบทบาทต่อความสำเร็จทางการศึกษา อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่าประสิทธิผลของเครือข่ายขึ้นอยู่กับคุณภาพและลักษณะของความสัมพันธ์ ไม่ใช่เพียงจำนวนความเชื่อมโยงที่บุคคลมีอยู่แต่เป็นทักษะเครือข่ายเป็นความสามารถในการสร้าง รักษา และใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งอาศัยทักษะทางสังคม การสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะงานวิจัยก่อนหน้านี้จะสะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายทางสังคมและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แต่ยังไม่พบข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับความแตกต่างของทักษะเครือข่ายระหว่างนักศึกษาที่มีระดับผลการเรียนสะสมแตกต่างกัน โดยเฉพาะในบริบทของนักศึกษามหาวิทยาลัยไทย ด้วยเหตุนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งตรวจสอบว่านักศึกษาที่มีระดับผลการเรียนสะสมแตกต่างกันจะมีทักษะเครือข่ายแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งนำไปสู่สมมติฐานการวิจัย H3: นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการจัดการที่มีระดับผลการเรียนสะสมแตกต่างกันมีทักษะเครือข่ายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ระเบียบวิธีวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional Survey Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันกับทักษะเครือข่าย ศึกษาความสามารถของรูปแบบอารมณ์ขันในการพยากรณ์ทักษะเครือข่าย และเปรียบเทียบทักษะเครือข่ายของนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการจัดการที่มีระดับผลการเรียนสะสมแตกต่างกัน ข้อมูลเก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ และวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบ Welch (Welch's ANOVA)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการจัดการที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาการเจรจาและภาวะผู้นำ จำนวน 226 คน โดยมีนักศึกษาสมัครใจเข้าร่วมการวิจัยและตอบแบบสอบถามครบถ้วนจำนวน 185 คน คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 81.86 ของประชากรเป้าหมายในรายวิชา

กลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาการเจรจาและภาวะผู้นำ ซึ่งมีประชากรทั้งหมด 226 คน โดยมีผู้สมัครใจเข้าร่วมและตอบแบบสอบถามครบถ้วน จำนวน 185 คน คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 81.86 และใช้เฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับความเพียงพอของขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พิจารณาตามแนวทางของ Green (1991) ซึ่งเสนอเกณฑ์ $N \geq 50 + 8m$ สำหรับการทดสอบโมเดลโดยรวม และ $N \geq 104 + m$ สำหรับการทดสอบตัวแปรพยากรณ์รายตัว เมื่อการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรพยากรณ์ 4 ตัว จึงต้องการกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 82 และ 108 คน ตามลำดับ ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างจำนวน 185 คนจึงสูงกว่าเกณฑ์ดังกล่าว และมีขนาดเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางด้านความเพียงพอของขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์พหุตัวแปร (Hair et al., 2019)

เกณฑ์การคัดเข้า ได้แก่ (1) เป็นนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาการเจรจาและภาวะผู้นำในช่วงเวลาที่ดำเนินการวิจัย (2) สมัครใจเข้าร่วมการวิจัย และ (3) ตอบแบบสอบถามได้ครบถ้วน ส่วนเกณฑ์การคัดออก ได้แก่ ผู้ที่ไม่ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย หรือตอบแบบสอบถามไม่สมบูรณ์จนไม่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามออนไลน์ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ชั้นปี และเกรดเฉลี่ยสะสม

ส่วนที่ 2 แบบวัดรูปแบบอารมณ์ขัน ใช้แบบวัด Humor Styles Questionnaire (HSQ) ของ Martin et al. (2003) ซึ่งแบ่งรูปแบบอารมณ์ขันออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ อารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Affiliative Humor)

อารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเอง (Self-Enhancing Humor) อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าว (Aggressive Humor) อารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเอง (Self-Defeating Humor) แบบวัดประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ แบ่งเป็นด้านละ 8 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบวัดทักษะเครือข่าย พัฒนาจากแนวคิด Networking Behavior ของ de Janasz และ Forret (2008) ร่วมกับแนวคิดของ Wolff และ Spurk (2020) จำนวน 14 ข้อ โดยครอบคลุมพฤติกรรมการสร้าง รักษา และขยายเครือข่าย ตลอดจนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความช่วยเหลือระหว่างบุคคล แบบวัดประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ (1) การเตรียมความพร้อมในการสร้างเครือข่าย จำนวน 4 ข้อ ครอบคลุมการกำหนดเป้าหมายในการติดต่อ การเตรียมข้อคำถามเปิดประเด็น การเตรียมประเด็นคำถาม และการเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับตนเองก่อนเข้าสู่การสร้างเครือข่าย (2) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ จำนวน 4 ข้อ ครอบคลุมการแสดงความชื่นชม การแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือ การแสดงความขอบคุณ และการติดต่อเพื่อรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และ (3) ทักษะเครือข่ายหลัก จำนวน 6 ข้อ ครอบคลุมการแสวงหาความช่วยเหลือจากบุคคลในเครือข่าย การเริ่มต้นปฏิสัมพันธ์กับบุคคลใหม่ การมองเครือข่ายในลักษณะประโยชน์ร่วมกัน การรวบรวมและจัดการข้อมูลผู้ติดต่อ และการขยายเครือข่ายผ่านบุคคลที่รู้จัก ทั้งนี้ คะแนนจากทั้งสามมิติสามารถนำมาคำนวณเป็นคะแนนทักษะเครือข่ายโดยรวม โดยคะแนนที่สูงกว่าสะท้อนระดับทักษะเครือข่ายที่สูงกว่า และข้อคำถามทุกส่วนใช้มาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึง 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมองค์กร การบริหารธุรกิจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ตามแนวทางของ Rovinelli และ Hambleton (1977) เสนอว่าข้อคำถามทุกข้อควรมีค่า IOC อยู่ระหว่าง .67–1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ที่ .50 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้ จากนั้น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของแบบวัดจากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์จำนวน 185 คน โดยพิจารณาทั้งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) และค่าสัมประสิทธิ์โอเมกาของแมคโดนัลด์ (McDonald's omega) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดรูปแบบอารมณ์ขันมีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .830 และ McDonald's omega เท่ากับ .833 ขณะที่แบบวัดทักษะเครือข่ายมีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .811 และ McDonald's omega เท่ากับ .817 ค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดสูงกว่า .70 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Hayes & Coutts, 2020; Nunnally & Bernstein, 1994) แสดงให้เห็นว่าแบบวัดทั้งสองมีความสอดคล้องภายในเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้

ตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

ตัวแปร	จำนวนข้อ	Cronbach's α	McDonald's ω
รูปแบบอารมณ์ขัน	32	.830	.833
ทักษะเครือข่าย	10	.811	.817

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการในภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2569 โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms ผู้เข้าร่วมได้รับคำชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการตอบแบบสอบถาม และสิทธิในการเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกเมื่อโดยไม่ส่งผลกระทบต่อผลการเรียนหรือสถานภาพทางการศึกษา

ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมในลักษณะไม่ระบุตัวตน และนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้นเพื่อรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัย ได้แก่ เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการ สนใจเข้าร่วมการวิจัย และตอบแบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์ สำหรับเกณฑ์การคัดออก ได้แก่ การตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน การถอนตัวระหว่างการตอบแบบสอบถาม หรือการไม่ประสงค์เข้าร่วมการวิจัย ทั้งนี้ มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 185 ชุด

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้โปรแกรม Jamovi โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและระดับของตัวแปรที่ศึกษา โดยแปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2560) ดังนี้ 1.00–1.49 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด 1.50–2.49 หมายถึง ระดับน้อย 2.50–3.49 หมายถึง ระดับปานกลาง 3.50–4.49 หมายถึง ระดับมาก และ 4.50–5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

2. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันกับทักษะเครือข่าย

3. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสามารถของรูปแบบอารมณ์ขันทั้งสี่รูปแบบในการพยากรณ์ทักษะเครือข่าย

4. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวแบบ Welch (Welch's ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบทักษะเครือข่ายของนักศึกษาที่มีระดับผลการเรียนสะสมแตกต่างกัน และใช้วิธี Games-Howell สำหรับการเปรียบเทียบรายคู่เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการทดสอบ Shapiro-Wilk พบว่า การแจกแจงของค่าคลาดเคลื่อนไม่แตกต่างจากการแจกแจงแบบปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($W=.987, p=.077$) ซึ่งสอดคล้องกับกราฟ Q-Q ที่แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนมีการแจกแจงใกล้เคียงปกติ นอกจากนี้ กราฟค่าคลาดเคลื่อนเทียบกับค่าพยากรณ์แสดงให้เห็นว่า จุดข้อมูลกระจายรอบศูนย์โดยไม่ปรากฏรูปแบบโค้งหรือรูปกรวยอย่างชัดเจน จึงไม่พบหลักฐานเด่นชัดของการละเมิดข้อตกลงด้านความสัมพันธ์เชิงเส้นและความแปรปรวนคงที่ของค่าคลาดเคลื่อน ผลการตรวจสอบภาวะพหุสหสัมพันธ์พบว่า ค่า Tolerance อยู่ระหว่าง .746–.901 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.11–1.34 จึงไม่พบปัญหาภาวะพหุสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ ส่วนค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.02 ซึ่งมีค่าใกล้เคียง 2 จึงไม่บ่งชี้การสัมพันธ์กันของค่าคลาดเคลื่อนอย่างเด่นชัด

สำหรับการเปรียบเทียบทักษะเครือข่ายตามระดับผลการเรียนสะสม ผลการทดสอบความแปรปรวนเท่าเทียมกันด้วย Levene's test ไม่พบการละเมิดข้อตกลงดังกล่าวในตัวแปรทักษะเครือข่ายทั้งสี่ด้าน ($p > .05$) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับผลการเรียนสะสมไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ Welch's ANOVA เพื่อเพิ่มความคงทนของการวิเคราะห์ และใช้วิธี Games-Howell สำหรับการเปรียบเทียบรายคู่เมื่อผลการทดสอบโดยรวมพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ เพื่ออธิบายลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 185 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 71.9 รองลงมาคือเพศชาย จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5 และ LGBTQ+ จำนวน 3 คน

คิดเป็นร้อยละ 1.6 สำหรับผลการเรียนสะสม พบว่าส่วนใหญ่มีผลการเรียนสะสมอยู่ระหว่าง 3.26–3.69 จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 รองลงมาคือ 3.00–3.25 จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 และ 2.50–2.99 จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0 ตามลำดับ

2. สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรที่ศึกษา

เพื่ออธิบายระดับของทักษะเครือข่ายและรูปแบบอารมณ์ขันของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ศึกษา ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	Mean	SD	ระดับ
ทักษะเครือข่าย	3.58	0.53	มาก
อารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์	3.66	0.67	มาก
อารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเอง	3.58	0.62	มาก
อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าว	2.42	0.53	ปานกลาง
อารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเอง	2.81	0.76	ปานกลาง

ตารางที่ 2 พบว่า นักศึกษามีทักษะเครือข่ายโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.58$, $SD = 0.53$) เมื่อพิจารณา รูปแบบอารมณ์ขัน พบว่า อารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($M = 3.66$, $SD = 0.67$) รองลงมาคือ อารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเอง ($M = 3.58$, $SD = 0.62$) ขณะที่อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าว ($M = 2.42$, $SD = 0.53$) และอารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเอง ($M = 2.81$, $SD = 0.76$) อยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันและทักษะเครือข่าย

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างรูปแบบ อารมณ์ขันและทักษะเครือข่าย ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันและทักษะเครือข่าย

ตัวแปร	r	p
อารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์	.094	.202
อารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเอง	.342***	< .001
อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าว	-.141	.055
อารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเอง	.271***	< .001

หมายเหตุ *** < .001

ตารางที่ 3 พบว่า อารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะเครือข่ายในระดับ ปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .342$, $p < .001$) ขณะที่อารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .271$, $p < .001$) ส่วนอารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ($r = .094$, $p = .202$) และอารมณ์ขันเชิงก้าวร้าว ($r = -.141$, $p = .055$) ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าสมมติฐานข้อที่ 1 ได้รับการสนับสนุนเพียงบางส่วน

4. ความสามารถของรูปแบบอารมณ์ขันในการพยากรณ์ทักษะเครือข่าย

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยกำหนดให้ทักษะเครือข่ายเป็นตัวแปรตาม และรูปแบบอารมณ์ขันทั้งสี่รูปแบบเป็นตัวแปรพยากรณ์ ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของรูปแบบอารมณ์ขันที่มีต่อทักษะเครือข่าย

ตัวแปร	B	SE	β	t	p	VIF	Tol
ค่าคงที่	2.910	.332	-	8.775	< .001	-	-
อารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์	-.013	.056	-.017	-.239	.811	1.11	0.901
อารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเอง	.208	.063	.244	3.302	.001	1.22	0.823
อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าว	-.235	.075	-.234	-3.125	.002	1.25	0.800
อารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเอง	.191	.054	.275	3.545	< .001	1.34	0.746

R = .436, R² = .190, Adjusted R² = .172, F(4, 180) = 10.50, p < .001, Durbin-Watson = 2.02

ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า การแจกแจงของค่าคลาดเคลื่อนมีลักษณะใกล้เคียงการแจกแจงแบบปกติ โดยผลการทดสอบ Shapiro-Wilk ไม่พบความแตกต่างจากการแจกแจงแบบปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (W = .987, p = .077) และจากการพิจารณา Q-Q Plot พบว่าจุดข้อมูลส่วนใหญ่เรียงตัวอยู่ใกล้เส้นทแยงมุม ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระพบว่า ค่า Tolerance อยู่ระหว่าง .746-.901 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) อยู่ระหว่าง 1.11-1.34 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ 10 แสดงว่าไม่พบปัญหาภาวะพหุสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Hair et al., 2019) นอกจากนี้ ผลการทดสอบ Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 2.02 ซึ่งอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระต่อกัน

จากตารางที่ 4 พบว่า รูปแบบอารมณ์ขันทั้งสี่รูปแบบสามารถร่วมกันพยากรณ์ทักษะเครือข่ายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลการถดถอยโดยรวมมีนัยสำคัญทางสถิติ (F(4, 180) = 10.50, p < .001) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของทักษะเครือข่ายได้ร้อยละ 19.0 (R² = .190, Adjusted R² = .172)

เมื่อพิจารณาตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวโดยควบคุมอิทธิพลของรูปแบบอารมณ์ขันอื่นในแบบจำลอง พบว่าอารมณ์ขันแบบลดคุณค่าตนเองพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานสูงที่สุด (B = .191, β = .275, t = 3.545, p < .001) รองลงมาคืออารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเองซึ่งพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (B = .208, β = .244, t = 3.302, p = .001) ขณะที่อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าวพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (B = -.235, β = -.234, t = -3.125, p = .002) ส่วนอารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ไม่สามารถพยากรณ์ทักษะเครือข่ายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (B = -.013, β = -.017, t = -.239, p = .811)

5. ความแตกต่างของทักษะเครือข่ายตามระดับผลการเรียนสะสม

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ผู้วิจัยเปรียบเทียบทักษะเครือข่ายของนักศึกษาจำแนกตามระดับผลการเรียนสะสม 3 กลุ่ม ได้แก่ GPA 2.00-2.99 จำนวน 58 คน GPA 3.00-3.25 จำนวน 54 คน และ GPA ตั้งแต่ 3.26 ขึ้นไป จำนวน 73 คน การวิเคราะห์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การนำเสนอค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละกลุ่ม การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วย Welch's ANOVA และการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Games-Howell สำหรับตัวแปรที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ ผู้วิจัยตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนด้วย Levene's test ผลการตรวจสอบไม่พบการละเมิดข้อตกลงดังกล่าวในตัวแปรใด ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการสร้างเครือข่าย [$F(2,182) = 0.402, p = .670$] การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ [$F(2,182) = 1.003, p = .369$] ทักษะเครือข่ายหลัก [$F(2,182) = 0.471, p = .625$] และทักษะเครือข่ายโดยรวม [$F(2,182) = 0.381, p = .683$] อย่างไรก็ตาม เนื่องจากจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงรายงานผล Welch's ANOVA ซึ่งมีความคงทนต่อความไม่สมดุลของขนาดกลุ่ม และใช้ Games-Howell สำหรับการเปรียบเทียบรายคู่เพื่อให้แนวทางการวิเคราะห์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ก่อนพิจารณาผลการทดสอบความแตกต่าง ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะเครือข่ายในแต่ละระดับผลการเรียนสะสม เพื่อแสดงลักษณะและทิศทางของความแตกต่างระหว่างกลุ่มในเบื้องต้น

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะเครือข่ายจำแนกตามระดับผลการเรียนสะสม

ทักษะเครือข่าย	2.00–2.99 (n = 58)		3.00–3.25 (n = 54)		3.26 ขึ้นไป (n = 73)	
	M	SD	M	SD	M	SD
การเตรียมความพร้อมในการสร้างเครือข่าย	3.84	.60	3.72	.71	3.71	.60
การสร้างและรักษาความสัมพันธ์	3.06	1.00	2.71	1.05	2.51	.88
ทักษะเครือข่ายหลัก	3.88	.61	3.69	.72	3.62	.63
ทักษะเครือข่ายโดยรวม	3.72	.49	3.56	.58	3.48	.50

จากตารางที่ 5 พบว่า นักศึกษาที่มี GPA ระหว่าง 2.00–2.99 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทุกองค์ประกอบ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการสร้างเครือข่าย ($M=3.84, SD=.60$) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ ($M=3.06, SD=1.00$) ทักษะเครือข่ายหลัก ($M=3.88, SD=.61$) และทักษะเครือข่ายโดยรวม ($M=3.72, SD=.49$) ขณะที่นักศึกษาที่มี GPA ตั้งแต่ 3.26 ขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในทุกองค์ประกอบ โดยเฉพาะด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ ($M=2.51, SD=.88$) และทักษะเครือข่ายโดยรวม ($M=3.48, SD=.50$) ทั้งนี้ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยดังกล่าวเป็นผลเชิงพรรณนา ส่วนผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติแสดงด้วย Welch's ANOVA ในตารางที่ 7

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ Welch's ANOVA เปรียบเทียบทักษะเครือข่ายตามระดับผลการเรียนสะสม

ตัวแปร	Levene's F	p	Welch's F	df1	df2	p	η^2	ผลการทดสอบ
การเตรียมความพร้อมในการสร้างเครือข่าย	0.402	.670	0.824	2	114.245	.441	.008	ไม่แตกต่าง
ทักษะเครือข่ายด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์	1.003	.369	5.372	2	112.918	.006*	.054	แตกต่าง
ทักษะเครือข่ายหลัก	0.471	.625	2.906	2	115.174	.059	.028	ไม่แตกต่าง
ทักษะเครือข่ายโดยรวม	0.381	.683	3.789	2	114.528	.026*	.036	แตกต่าง

หมายเหตุ * $< .05$

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ Welch's ANOVA พบว่า นักศึกษาที่มีระดับผลการเรียนสะสมแตกต่างกันมีทักษะเครือข่ายด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Welch's $F(2, 112.918) = 5.372$,

$p = .006$, $\eta^2 = .054$) และมีทักษะเครือข่ายโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Welch's $F(2, 114.528) = 3.789$, $p = .026$, $\eta^2 = .036$) ขณะที่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านการเตรียมความพร้อมในการสร้างเครือข่าย (Welch's $F(2, 114.245) = 0.824$, $p = .441$, $\eta^2 = .008$) และทักษะเครือข่ายหลัก (Welch's $F(2, 115.174) = 2.906$, $p = .059$, $\eta^2 = .028$)

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Games–Howell

ตัวแปร	กลุ่มที่เปรียบเทียบ	Mean Difference	SE	p	95% CI
ทักษะเครือข่ายด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์	GPA 2.00–2.99 > GPA 3.26 ขึ้นไป	0.547	0.166	.004*	[0.152, 0.942]
ทักษะเครือข่ายโดยรวม	GPA 2.00–2.99 > GPA 3.26 ขึ้นไป	0.237	0.086	.019*	[0.032, 0.442]

หมายเหตุ * $< .05$

จากตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Games–Howell พบว่า นักศึกษาที่มีผลการเรียนสะสม 2.00–2.99 มีคะแนน ทักษะเครือข่ายด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์สูงกว่านักศึกษาที่มีผลการเรียนสะสม 3.26 ขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($MD = 0.547$, $SE = 0.166$, $p = .004$, 95% CI [0.152, 0.942]) และมีคะแนน ทักษะเครือข่ายโดยรวมสูงกว่านักศึกษาที่มีผลการเรียนสะสม 3.26 ขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($MD = 0.237$, $SE = 0.086$, $p = .019$, 95% CI [0.032, 0.442])

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์โดยรวม สมมติฐานที่ 3 ได้รับการสนับสนุนบางส่วน เนื่องจากพบความแตกต่างตามระดับผลการเรียนสะสมเฉพาะทักษะเครือข่ายด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์และทักษะเครือข่ายโดยรวม ขณะที่ไม่พบความแตกต่างในด้านการเตรียมความพร้อมในการสร้างเครือข่ายและทักษะเครือข่ายหลัก

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า อารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเองและอารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะเครือข่ายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่อารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์และอารมณ์ขันเชิงก้าวร้าวไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Salavera et al. (2020); Nazir and Rafique (2019); Hernández-López et al. (2026); Afzal (2017) พบว่า รูปแบบอารมณ์ขันมีความเกี่ยวข้องกับทักษะทางสังคม ความสามารถทางสังคม และความเชื่อมั่นทางสังคม ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์เชิงบวกของอารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเองอาจเกิดจากบุคคลที่สามารถมองสถานการณ์ต่าง ๆ ในเชิงบวกและจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดี มักมีความมั่นใจและพร้อมสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ข้อค้นพบดังกล่าวสามารถพิจารณาร่วมกับแนวคิด Broaden-and-Build Theory ซึ่งเสนอว่าอารมณ์เชิงบวกช่วยขยายขอบเขตของความคิดและพฤติกรรมที่บุคคลสามารถเลือกใช้ในขณะนั้น และเมื่อเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจเอื้อต่อการสะสมทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรทางสังคมในระยะยาว (Fredrickson, 2001) ในบริบทของการศึกษารุ่นนี้ แนวคิดดังกล่าวอาจช่วยอธิบายความสัมพันธ์ที่พบระหว่างอารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเองกับทักษะเครือข่าย กล่าวคือ ลักษณะการใช้อารมณ์ขันที่ช่วยรักษามุมมองเชิงบวกอาจสัมพันธ์กับความพร้อมในการปฏิสัมพันธ์และ

พัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงเพียงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จึงยังไม่สามารถยืนยันกลไกตามทฤษฎีดังกล่าวได้โดยตรง

ส่วนความสัมพันธ์เชิงบวกของอารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเองอาจสะท้อนบทบาทของการใช้อารมณ์ขันเพื่อสร้างความเป็นกันเองและลดความตึงเครียดในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเอื้อต่อการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลการศึกษานี้ช่วยขยายองค์ความรู้เดิมจากการศึกษาทักษะทางสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปสู่การอธิบายทักษะเครือข่าย ซึ่งเป็นทักษะสำคัญต่อการเรียนและการทำงานในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ได้รับการสนับสนุนเพียงบางส่วน เนื่องจากมีเพียงบางรูปแบบของอารมณ์ขันที่แสดงความสัมพันธ์กับทักษะเครือข่ายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า รูปแบบอารมณ์ขันทั้งสี่รูปแบบสามารถร่วมกันพยากรณ์ทักษะเครือข่ายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยอารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเองและอารมณ์ขันแบบลดคุณค่าตนเองสามารถพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางบวก ข้อค้นพบที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ อารมณ์ขันแบบลดคุณค่าตนเอง (self-defeating humor) สามารถพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางบวก แม้รูปแบบอารมณ์ขันดังกล่าวจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่ไม่เอื้อต่อการปรับตัวตามกรอบแนวคิดดั้งเดิมของ Martin et al. (2003) ผลที่พบจึงควรพิจารณาจากหน้าที่ของอารมณ์ขันในบริบทของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าการตีความจากการจำแนกรูปแบบอารมณ์ขันเพียงอย่างเดียวในบางสถานการณ์ การใช้อารมณ์ขันที่มีตนเองเป็นเป้าหมายอาจทำหน้าที่ลดระยะห่างระหว่างบุคคล ทำให้การสนทนามีความเป็นกันเอง และช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งอาจเอื้อต่อการเริ่มต้นและรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สอดคล้องกับ Heintz และ Ruch (2018) ที่ชี้ให้เห็นจากการสัมภาษณ์เชิงการรู้คิดว่าการตอบสนองต่อข้อคำถามบางลักษณะของ self-defeating humor อาจเกี่ยวข้องกับการรับรู้อารมณ์เชิงบวกและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นว่าอารมณ์ขันรูปแบบนี้อาจมีองค์ประกอบที่เอื้อต่อการปรับตัวในบางบริบท ไม่ได้สัมพันธ์กับผลลัพธ์เชิงลบเพียงด้านเดียว อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์เชิงบวกที่พบในการศึกษาครั้งนี้ไม่ควรตีความว่า self-defeating humor เป็นรูปแบบอารมณ์ขันที่เป็นประโยชน์โดยทั่วไป เนื่องจากวรรณกรรมก่อนหน้านี้ยังเชื่อมโยงอารมณ์ขันรูปแบบดังกล่าวกับผลลัพธ์ทางสังคมและจิตวิทยาที่ไม่พึงประสงค์ (Yip & Martin, 2006; Yue et al., 2014) ความแตกต่างของข้อค้นพบจึงอาจสะท้อนว่า หน้าที่ทางสังคมของ self-defeating humor ขึ้นอยู่กับลักษณะและบริบทของการใช้ รวมถึงระดับที่บุคคลใช้อารมณ์ขันกับตนเองเพื่อสนับสนุนการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ทั้งนี้ การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้วัดแรงจูงใจในการใช้อารมณ์ขันหรือบริบทที่เกิดการใช้อารมณ์ขันโดยตรง จึงยังไม่สามารถระบุกลไกที่ทำให้ self-defeating humor สามารถพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางบวกได้อย่างชัดเจน

ขณะที่อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าวสามารถพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ไม่สามารถพยากรณ์ทักษะเครือข่ายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Dewi และ Yanuardi (2025) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันเชิงบวกกับความฉลาดทางอารมณ์ รวมถึง Yerlikaya และ Karaçoban (2026) และ Tepordei et al. (2014) ที่รายงานความเกี่ยวข้องระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันกับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลและการจัดการความขัดแย้ง ความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ในทิศทางลบของอารมณ์ขันเชิงก้าวร้าวอาจอธิบายได้จากลักษณะของอารมณ์ขันประเภทนี้ที่เกี่ยวกับการเสียดสี การเยาะเย้ย หรือการใช้อารมณ์ขันโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่นน้อยกว่า ซึ่งอาจไม่เอื้อต่อการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระยะยาว ในทางตรงกันข้าม ความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ในทิศทางบวกของอารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเองมีความสอดคล้องกับแนวคิด Broaden-and-Build ที่อธิบายว่าอารมณ์เชิงบวกอาจเอื้อต่อการขยายรูปแบบการคิดและการกระทำ รวมถึงการสะสมทรัพยากรทางสังคม (Fredrickson, 2001) ผลการศึกษานี้จึงชี้ให้เห็นว่ารูปแบบอารมณ์ขันแต่ละประเภทมีความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์กับทักษะเครือข่ายแตกต่างกัน และช่วยขยายการประยุกต์ใช้

แนวคิด Humor Styles มาสู่บริบทของทักษะทางวิชาชีพของนักศึกษา อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูลภาคตัดขวาง ความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ดังกล่าวไม่ควรตีความว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่านักศึกษาที่มีระดับผลการเรียนสะสมแตกต่างกันมีความแตกต่างในทักษะเครือข่ายด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ รวมถึงทักษะเครือข่ายโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผลการเปรียบเทียบรายคู่พบว่านักศึกษาที่มีผลการเรียนสะสมอยู่ระหว่าง 2.00–2.99 มีคะแนนสูงกว่านักศึกษาที่มีผลการเรียนสะสม 3.26 ขึ้นไป ขณะที่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในด้านการเตรียมความพร้อมในการสร้างเครือข่ายและทักษะเครือข่ายหลัก

ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะเครือข่ายอาจไม่ได้พัฒนาไปในทิศทางเดียวกันเสมอไป กล่าวคือ GPA อาจสะท้อนความสามารถด้านวิชาการหรือการปฏิบัติตามเกณฑ์การเรียนเป็นหลัก ขณะที่ทักษะเครือข่ายเกี่ยวข้องกับการสร้าง รักษา และใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเป็นสมรรถนะอีกมิติหนึ่งที่เกิดจากประสบการณ์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ข้อค้นพบนี้สามารถพิจารณาผ่านมุมมองของทุนทางสังคม (social capital) ซึ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่บุคคลสามารถเข้าถึงผ่านความสัมพันธ์และเครือข่ายทางสังคม มากกว่าการพิจารณาคุณลักษณะหรือผลสัมฤทธิ์ของบุคคลเพียงด้านเดียว ในบริบทของนักศึกษา ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์จึงอาจสะท้อนทรัพยากรทางสังคม อีกมิติหนึ่งที่ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับผลการเรียนสะสม แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ de Janasz และ Forret (2008) ที่เสนอว่าการสร้างเครือข่ายมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาทุนทางสังคมและการเตรียมความพร้อมทางอาชีพ

นอกจากนี้ งานของ de Janasz และ Forret (2008) ยังชี้ให้เห็นว่าการสร้างเครือข่ายเป็นทักษะสำคัญต่อการพัฒนาทุนทางสังคมและความสำเร็จทางอาชีพ ขณะที่ Mishra (2020) สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมว่าเครือข่ายทางสังคม ทุนทางสังคม และการสนับสนุนทางสังคมมีบทบาทต่อความสำเร็จในระดับอุดมศึกษา แต่กลไกดังกล่าวไม่ได้จำกัดอยู่เพียงผลการเรียนเท่านั้น สอดคล้องกับข้อเสนอของ Pelaez-Verdet et al. (2019) ที่ชี้ว่าเครือข่ายทางสังคมวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายของนักศึกษาและผลการเรียน และชี้ให้เห็นว่าคุณภาพและตำแหน่งของความสัมพันธ์ในเครือข่ายมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจผลลัพธ์ทางการศึกษามากกว่าการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพียงมิติเดียว นอกจากนี้ แนวคิดของ Freire-Seoane et al. (2019) ยังเสนอว่า GPA และสมรรถนะทักษะ (Soft Skills) เป็นปัจจัยในกลุ่มที่แตกต่างกันในการอธิบายความพร้อมด้านการจ้างงาน จึงเป็นหลักฐานประกอบว่าผลการเรียนและทักษะทางสังคมหรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอาจสะท้อนศักยภาพของนักศึกษาในคนละมิติ ข้อค้นพบของการศึกษาครั้งนี้จึงไม่สนับสนุนข้อสันนิษฐานว่าระดับผลการเรียนสะสมที่สูงกว่าจะสัมพันธ์กับระดับทักษะเครือข่ายที่สูงกว่าอย่างเป็นลำดับในทุกกรณี

อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้วัดการเข้าร่วมกิจกรรม จำนวนหรือคุณภาพของความสัมพันธ์ทางสังคม ลักษณะเครือข่าย หรือระยะเวลาที่นักศึกษาใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยตรง ดังนั้น จึงยังไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นสาเหตุที่ทำให้นักศึกษากลุ่ม GPA 2.00–2.99 มีคะแนนทักษะเครือข่ายบางด้านสูงกว่ากลุ่ม GPA 3.26 ขึ้นไป ข้อค้นพบดังกล่าวควรได้รับการตรวจสอบเพิ่มเติมโดยการศึกษาที่วัดประสบการณ์การมีส่วนร่วมและโครงสร้างเครือข่ายทางสังคมของนักศึกษาโดยตรง ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะเครือข่ายควบคู่กับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ โดยอาจเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ฝึกสร้างและรักษาความสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมกลุ่มโครงการร่วมกับภาคธุรกิจ กิจกรรมศิษย์เก่า การฝึกงาน สหกิจศึกษา และกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ เนื่องจากทักษะเครือข่ายเป็นอีกมิติหนึ่งของการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานและการเข้าสู่สังคมวิชาชีพที่ GPA เพียงตัวเดียวอาจไม่สามารถสะท้อนได้อย่างครอบคลุม

ข้อจำกัดของการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ประการแรก การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากนักศึกษาสาขาการจัดการของมหาวิทยาลัยแห่งเดียว จึงมีข้อจำกัดในการอ้างอิงผลไปยังนักศึกษาในสาขาวิชา สถาบันการศึกษา หรือบริบทอื่น ประการที่สอง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามที่ผู้ตอบประเมินตนเอง ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากอคติในการตอบแบบสอบถาม และการใช้ข้อมูลจากแหล่งเดียว (single-source data) ยังอาจเพิ่มความเสี่ยงต่ออคติจากวิธีการวัดร่วม (common method bias) ประการที่สาม การวิจัยใช้การออกแบบเชิงสำรวจแบบภาคตัดขวาง ทำให้ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายความสัมพันธ์และความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ระหว่างตัวแปร ณ ช่วงเวลาที่เก็บข้อมูล แต่ไม่สามารถยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลได้ นอกจากนี้ แม้ผลการวิจัยจะพบว่าอารมณ์ขันแบบลดคุณค่าตนเองสามารถพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางบวก แต่การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้วัดแรงจูงใจ บริบท หรือรูปแบบการใช้อารมณ์ขันในการปฏิสัมพันธ์จริง จึงยังไม่สามารถอธิบายกลไกที่อยู่เบื้องหลังข้อค้นพบดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

การวิจัยครั้งต่อไปควรพัฒนาระเบียบวิธีวิจัยให้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันกับทักษะเครือข่ายได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยอาจใช้การวิจัยแบบติดตามผล (Longitudinal Study) เพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบอารมณ์ขันและทักษะเครือข่ายในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน หรือใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยเพิ่มการสัมภาษณ์หรือข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อทำความเข้าใจบริบทและลักษณะการใช้อารมณ์ขันในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ โดยเฉพาะอารมณ์ขันแบบลดคุณค่าตนเองซึ่งพบว่าเป็นตัวพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางบวกทั้งที่ตามกรอบแนวคิดดั้งเดิมจัดอยู่ในกลุ่มอารมณ์ขันที่ไม่เอื้อต่อการปรับตัว นอกจากนี้ ควรลดข้อจำกัดจากการใช้ข้อมูลแบบประเมินตนเองเพียงแหล่งเดียว โดยพิจารณาใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง (Multi-Source Data) เช่น การประเมินจากเพื่อน อาจารย์ หรือผู้ร่วมกิจกรรม ตลอดจนข้อมูลเชิงพฤติกรรมจากการเข้าร่วมกิจกรรม การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ หรือการขยายเครือข่ายจริง เพื่อเปรียบเทียบกับความรู้ทักษะเครือข่ายของผู้ตอบแบบสอบถาม สุดท้าย ควรขยายการศึกษาไปยังนักศึกษาต่างสาขาวิชา สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง หรือกลุ่มผู้ที่อยู่ในบริบทการทำงาน เพื่อพิจารณาว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันกับทักษะเครือข่ายมีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันตามบริบทและเพิ่มขอบเขตในการอ้างอิงผลการวิจัยไปยังประชากรที่หลากหลายมากขึ้น

สรุป

การวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบอารมณ์ขันมีความสัมพันธ์กับทักษะเครือข่ายของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในลักษณะที่ต่างกัน โดยอารมณ์ขันเพื่อเสริมสร้างตนเองและอารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเองเป็นตัวพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางบวก ขณะที่อารมณ์ขันเชิงก้าวร้าวเป็นตัวพยากรณ์ในทิศทางลบ ส่วนอารมณ์ขันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ไม่พบความสามารถในการพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ อารมณ์ขันที่ลดคุณค่าตนเอง ซึ่งโดยทั่วไปถูกจัดอยู่ในกลุ่มอารมณ์ขันที่ไม่เอื้อต่อการปรับตัว กลับสามารถพยากรณ์ทักษะเครือข่ายในทิศทางบวก สะท้อนให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขันกับการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอาจมีความซับซ้อนกว่าการจำแนกรูปแบบอารมณ์ขันออกเป็นด้านที่เอื้อต่อและไม่เอื้อต่อการปรับตัวเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ นักศึกษาที่มีระดับผลการเรียนสะสมแตกต่างกันมีความแตกต่างกันในทักษะด้านการสร้างและรักษาความสัมพันธ์และทักษะเครือข่ายโดยรวม โดยนักศึกษาที่มีผลการเรียนสะสม 2.00–2.99 มีคะแนนในสองด้านดังกล่าวสูงกว่านักศึกษาที่มีผลการเรียนสะสม 3.26 ขึ้นไป ขณะที่ไม่พบความแตกต่างในด้านการเตรียมความพร้อมในการสร้างเครือข่ายและทักษะเครือข่ายหลัก ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะเครือข่ายไม่ได้มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ผู้มีการเรียนสูงกว่าจะมีทักษะเครือข่ายสูงกว่าตามไปด้วยเสมอไป โดยภาพรวมการศึกษานี้ช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบอารมณ์ขัน ผลการเรียนรู้ และทักษะเครือข่าย

ของนักศึกษาสาขาการจัดการ และชี้ให้เห็นความสำคัญของการพิจารณาทักษะด้านความสัมพันธ์และเครือข่ายควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการในการเตรียมความพร้อมของนักศึกษาสำหรับการทำงานและการเข้าสู่สังคมวิชาชีพ

เอกสารอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- เบญญาภา วิไลวรรณ, พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ สุกัญญา แซ่ม้อย. (2567). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนอนุบาล ตามแนวคิดทักษะของนวัตกร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(1), 324–340. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/265349>
- Afzal, M. (2017). *Humor styles and social self-efficacy among college students* (BS thesis). Institute of Applied Psychology, University of the Punjab. <https://ppri.pk/humor-styles-and-social-self-efficacy-among-college-students/>
- Bautista, F. V. (2022). Humor styles of faculty and academic performance of students in University of Rizal System. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 4127–4138. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/10559>
- Chaigusin, S., & Promsri, C. (2020). Academic performance and humor styles of accounting students. *South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(3), 193–198. <https://doi.org/10.36346/sarjhss.2020.v02i03.002>
- De Janasz, S. C., & Forret, M. L. (2008). Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success. *Journal of management education*, 32(5), 629–650. <https://doi.org/10.1177/1052562907307637>
- Dewi, Z. L., & Yanuardi, Y. (2025). Relationship between emotional intelligence and humor styles in first year college students. *Psychology*, 16(2), 186–201. <https://doi.org/10.4236/psych.2025.162011>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Freire-Seoane, M. J., Pais-Montes, C., & López-Bermúdez, B. (2019). Grade point average vs competencies: Which are most influential for employability? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9(3), 418–433. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-04-2017-0027>
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>

- Heintz, S., & Ruch, W. (2018). Can self-defeating humor make you happy? Cognitive interviews reveal the adaptive side of the self-defeating humor style. *Humor*, 31(3), 451–472.
<https://doi.org/10.1515/humor-2017-0089>
- Hernández-López, L. P., Romero-López, M., & Pichardo-Martínez, M. C. (2026). Influence of humor styles on the social competence of students. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 24(1), 47–68. <https://doi.org/10.25115/ejrep.v24i68.10815>
- Idrees, A., Batool, S., & Kausar, R. (2020). Styles of humor and interpersonal relationships in university students. *FWU Journal of Social Sciences*, 14(4), 57–67.
<https://www.proquest.com/openview/4be973b79c9d661a8a8dfbfa7de4824/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55194>
- James, L. A., & Fox, C. L. (2024). Humor styles in the classroom: Students' perceptions of lecturer humor. *Humor*, 37(1), 109–123. <https://doi.org/10.1515/humor-2023-0061>
- Karakuş, Ö., Ercan, F. Z., & Tekgöz, A. (2014). The relationship between types of humor and perceived social support among adolescents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 1194–1200. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.298>
- Kokkinos, C. M., & Koutsospyros, A. (2023). The moderating role of university students' humor styles on the association between general mental health and subjective well-being. *The Journal of Psychology*, 158(6), 473–495. <https://doi.org/10.1080/00223980.2023.2244128>
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48–75.
[https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- Mishra, S. (2020). Social networks, social capital, social support and academic success in higher education: A systematic review with a special focus on “underrepresented” students. *Educational Research Review*, 29, Article 100307.
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.100307>
- Nazir, M., & Rafique, R. (2019). Empathy, styles of humor and social competence among university students. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 17(1), 47–54.
<https://gcu.edu.pk/pages/gcupress/pjscp/volumes/pjscp20191-7.pdf>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Pelaez-Verdet, A., García-Mestanza, J., Carrasco-Santos, M. J., & Gonzalez-Guerrero, E. I. (2019). Students' networking and academic performance: An analysis using social networks measures. In *EDULEARN19 Proceedings* (pp. 6627–6634). IATED.
<https://doi.org/10.21125/edulearn.2019.1467>
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49–60.
<https://eric.ed.gov/?id=ED121845>

- Salavera, C., Usán, P., & Jarie, L. (2020). Styles of humor and social skills in students: Gender differences. *Current Psychology*, 39(2), 571–580. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9770-x>
- Tepordei, A.-M., Labăr, A.-V., Frumos, F.-V., & Popa, N.-L. (2014). Humor and styles of handling interpersonal conflicts among university students. *Analele Științifice ale Universității „Alexandru Ioan Cuza” – Seciunea Științele Educatiei*, 18, 141–152. <https://www.cceeol.com/search/article-detail?id=277389>
- Vasuhi, B., & Srividya, S. (2025). Humor styles, emotional regulation and social competence among young adults. *Indian Journal of Positive Psychology*, 16(1), 19–25. <https://www.proquest.com/openview/ce9a5e9c5fc379b345f5f59951c8f299/>
- Wolff, H.-G., & Spurk, D. (2020). Developing and validating a short networking behavior scale (SNBS) from Wolff and Moser’s (2006) measure. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 277–302. <https://doi.org/10.1177/1069072719844924>
- Yerlikaya, E. E., & Karaçoban, F. (2026). Mediating effects of humor styles on the relationship between cognitive flexibility and interpersonal problem-solving skills. *Anales de Psicología*, 42(1), e08. <https://doi.org/10.6018/analesps.650541>
- Yin, T., Yin, J., & Xu, Z. (2023). Chinese students’ perceptions of social networks and their academic engagement in technology-enhanced classrooms. *Heliyon*, 9(11), e21686. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21686>
- Yip, J. A., & Martin, R. A. (2006). Sense of humor, emotional intelligence, and social competence. *Journal of Research in Personality*, 40(6), 1202–1208. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.08.005>
- Yue, X. D., Wong, A. Y. M., & Hiranandani, N. A. (2014). Humor styles and loneliness: A study among Hong Kong and Hangzhou undergraduates. *Psychological Reports*, 115(1), 65–74. <https://doi.org/10.2466/20.21.PR0.115c11z1>

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตราชวิภา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

Strategic Leadership of School Administrators in Ratchavipha Cluster
under the Secondary Education Service Area Office Bangkok 2

ปริยวัฒน์ ไชยโสมนัง

Prariyawat Yaisomanung

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

Faculty of Arts, Krirk University

Corresponding Author: prariyawat@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์กร การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม และการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูสถานศึกษาในสหวิทยาเขตราชวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 239 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงทดสอบค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว ในกรณีที่พบความแตกต่าง จะทำการวิเคราะห์หาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต และสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา, วัฒนธรรมองค์กร

ABSTRACT

This objectives of this research were 1) study the strategic leadership of school administrators in 5 aspects, namely: strategic direction setting, organizational resource management, promoting an effective organizational culture, focusing on ethical practice, and establishing balanced organizational control; and 2) compare the strategic leadership of school administrators, classified by educational qualification and work experience. The sample consisted of 239 administrators and teachers in schools within the Ratchawipha Cluster, under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2. The instrument used in the study was a questionnaire.

Data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation, as well as One-Way ANOVA. Where differences were found, pairwise comparisons were conducted using Scheffé's method.

The results revealed that: 1) Overall, the strategic leadership of school administrators was at the highest level. The aspect of focusing on ethical practice had the highest mean score, followed by the aspect of strategic direction setting. This indicates that school administrators place importance on being good role models, possessing honesty and integrity, and being able to set organizational goals. 2) The comparison results of strategic leadership among school administrators, classified by educational qualification and work experience, showed statistically significant differences both overall and in each individual aspect at the .05 level.

Keywords: Strategic Leadership, School Administrators, Organizational Culture

บทนำ

นโยบายของประเทศไทย โดยรัฐธรรมนูญว่ากระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการประกาศนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568–2569 โดยมุ่งมั่นสานต่อนโยบายเรียนดี มีความสุข เพื่อพัฒนาคนไทยทุกคนในทุกช่วงวัยให้ฉลาดรู้ ฉลาดคิด ฉลาดทำ มีศักยภาพและความพร้อมสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการในสังกัดและองค์กรในกำกับกระทรวงศึกษาธิการ นำไปใช้ในการขับเคลื่อนนโยบาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) ซึ่งบุคลากรที่ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญกับการบริหารและการจัดการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา คุณภาพของสถานศึกษาจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ สถานศึกษาที่มีคุณภาพดีมักจะเป็นสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามองถึงอนาคตและแนวโน้มทางการศึกษาได้อย่างดี การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าต้องอาศัยการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การศึกษามีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายก็คือตัวผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาและบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้อย่างกว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ปัญหาที่มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร (Kebede et al. 2024) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี นโยบายการศึกษา และความคาดหวังของสังคม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยการคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการวางแผน และปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Septiany et al. 2025) ส่วนด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิกในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้บริหารจึงเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน และสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบริหารจัดการทั่วไป (Human resource management) ไปสู่การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human capital management) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพระยะยาวของครูและบุคลากรทางการศึกษา มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพเชิงบริหารในระยะสั้น (Zerrad & Schechter, 2025) แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการที่ว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรภายในและภายนอกองค์กร และสื่อสารด้วยความรู้สึที่ดีต่อกัน (Adzimah et al., 2026)

ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง ผู้ตัดสินใจ ผู้สร้างแรงจูงใจ และแบบอย่างที่ดีในการปลูกฝังค่านิยมองค์กรและสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงบวก ผ่านกิจกรรมประจำขององค์กร วินัยในการทำงาน การประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และการสื่อสารแบบเปิด ที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีระเบียบวินัย มีการสื่อสารที่ดี มีความร่วมมือ และมุ่งเน้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Adzimah et al. 2026) และในด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ยึดมั่นในหลักจริยธรรม และมีทักษะทางการบริหารจัดการ เพื่อให้ เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ความยุติธรรม และความโปร่งใสภายในองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจและความผูกพันของบุคลากร (Alshawabkeh, 2023; Ali et al., 2021) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานด้านจริยธรรมยังช่วยลดความเสี่ยงจากปัญหา ธรรมชาติและการบริหารที่ขาดความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Kebede et al., 2024)

อีกทั้งด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบระบบการควบคุมและ ประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างมิติด้านการเงิน กระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร และผลลัพธ์ด้านผู้เรียน (Septiany et al. 2025) การควบคุมองค์การที่สมดุลนี้ช่วยให้ผู้บริหาร สามารถติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างรอบด้าน ไม่มุ่งเน้นเพียงตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่ง และสามารถ ปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญอย่างมาก ต่อสถานศึกษา จึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรม องค์กรที่เข้มแข็ง ยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรม และสามารถควบคุมองค์การให้เกิดความสมดุลในทุกมิติ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุดและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

จากการศึกษารายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ประจำปีการศึกษา 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า จุดที่ควรพัฒนาในด้านกระบวนการ การบริหารและการจัดการ จากสถานศึกษา จำนวน 9 แห่ง พบว่าจุดที่ควรพัฒนามากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาครู และบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ร้อยละ 88.46 รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพ ผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา และทุกกลุ่มเป้าหมายและจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุน การบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ร้อยละ 82.69 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, 2567) ซึ่งความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารจะช่วยให้องค์การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยได้โดยการส่งเสริม การพัฒนาวิชาชีพ ผ่านการวางแผนกลยุทธ์ที่เน้นการฝึกอบรม การสร้างทีมงานที่มีอำนาจ และการให้ครูมีบทบาท สำคัญในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยแก้ไขจุดอ่อนที่พบใน SAR โดยตรง เช่น การเพิ่มความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพและ การใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมาย

แม้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนสถานศึกษา ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่บริบทการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน มีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล นโยบายทางการศึกษา ความหลากหลายและ ความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนความคาดหวังของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้อง มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ ตัดสินใจภายใต้ ความไม่แน่นอน บริหารทรัพยากร และสร้างความร่วมมือภายในสถานศึกษาและเครือข่าย ทั้งนี้ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและผลลัพธ์ของผู้เรียน (Leithwood et al. 2020) บริบทของสหวิทยาเขตราชวิถี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ยังมีข้อจำกัดด้านข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้บริหาร สถานศึกษาบางตำแหน่งมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับใด และต้องมีการค้นหาประเด็นที่จำเป็นต้องได้รับ

การพัฒนา โดยเฉพาะความสามารถในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี และการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเกิดช่องว่างขององค์ความรู้ในระดับพื้นที่ที่ควรได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารและคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อสถานศึกษา จึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรม และสามารถควบคุมองค์การให้เกิดความสมดุลในทุกมิติ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุดและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้สามารถนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำนวน 5 ด้านของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตรัชชวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตรัชชวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรม ด้านแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้ในลักษณะที่สอดคล้องและเสริมกัน ดังนี้

แนวคิดของ Singh et al. (2023) ให้นิยามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบที่เรียบง่ายที่สุดว่าเป็นภาวะผู้นำที่ปรากฏในระดับสูงสุดขององค์การ เช่น คณะกรรมการบริหารหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำหน้าที่ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การโดยตรง รวมถึง Samimi et al. (2022) เสนอนิยามที่ลึกซึ้งมากขึ้นโดยระบุว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงและกรรมการองค์การ ซึ่งครอบคลุมทั้งประเด็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนและถูกนำไปปฏิบัติในองค์การ โดยเน้นทั้งด้านวิสัยทัศน์ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก การจัดสรรทรัพยากร และความสามารถในการปรับตัว และ Kebede et al. (2024) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะในบริบทของประเทศกำลังพัฒนาที่ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการแข่งขันในระดับโลก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง และการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวขององค์การ โดยอาศัยการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ดังนี้ (Hitt et al. 2007)

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวและเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การ เพื่อใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ผู้บริหารต้องสามารถมองภาพอนาคตขององค์การได้อย่างรอบด้าน วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสื่อสารทิศทางดังกล่าวให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน (Samimi et al, 2022) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนจะช่วยลดความสับสนในการปฏิบัติงาน และทำให้ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกใช้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายเดียวกัน

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Managing Organizational Resources) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรร พัฒนาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยี และองค์ความรู้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลซึ่งถือเป็นทุนมนุษย์ (Human capital) ที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงบริหารจัดการทั่วไป ไปสู่การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพระยะยาวของบุคลากร (Zerrad & Schechter, 2025) การบริหารทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถหลัก (core competence) ขององค์กรให้เข้มแข็งและยั่งยืน

3. การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organizational Culture) คือ บทบาทของผู้บริหารในการปลูกฝัง ส่งเสริม และรักษาไว้ซึ่งค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ (Adzimah et al. 2026) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะเป็นพลังขับเคลื่อนที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

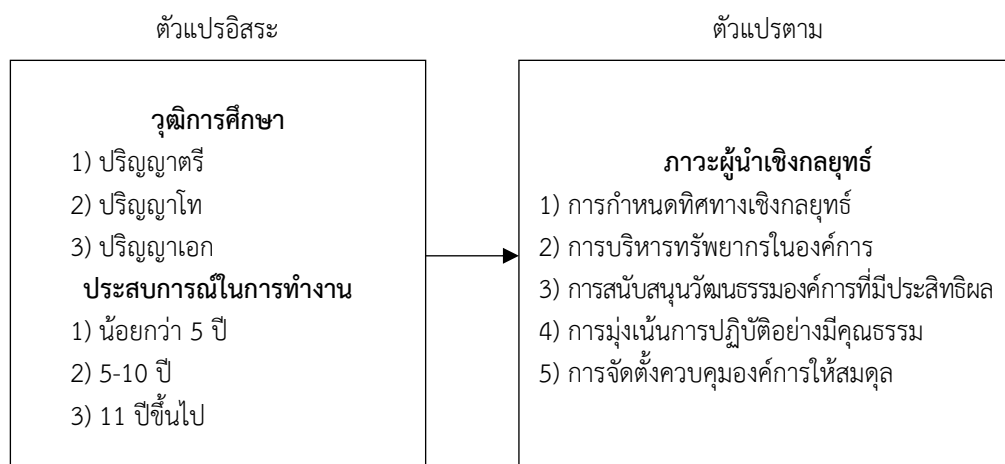
4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practice) เป็นการที่ผู้บริหารยึดมั่นในหลักจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส และความรับผิดชอบในการบริหารงาน รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมให้แก่บุคลากรในองค์กร ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความยุติธรรมภายในองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Alshawabkeh, 2023) การบริหารที่ยึดหลักคุณธรรมยังช่วยลดความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและเสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) เป็น ความสามารถของผู้บริหารในการออกแบบระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งมิติเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) และมิติเชิงการเงิน (Financial control) โดยไม่มุ่งเน้นเพียงผลลัพธ์ระยะสั้นด้านตัวเลขหรือการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร และผลลัพธ์ระยะยาวควบคู่กันไป (Kebede et al. 2024) การควบคุมที่สมดุลช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจจับปัญหาได้อย่างทัน่วงทีและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และการตัดสินใจที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร สอดคล้องกับนิยามของนักวิชาการ 3 ท่าน ได้แก่ Singh et al. (2023) ที่เน้นว่าเป็นภาวะผู้นำระดับสูงสุดที่ส่งผลกระทบเชิงกลยุทธ์ Samimi et al. (2022) ที่ขยายความครอบคลุมทั้งวิสัยทัศน์ การจัดสรรทรัพยากร และความสามารถในการปรับตัว ตลอดจน Kebede et al. (2024) ที่เชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Hitt et al. (2007) มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ครอบคลุมมิติการบริหารทรัพยากรและทิศทางที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา โดยมีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และ 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล แสดงกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนในสหวิทยาเขตศรีวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย 9 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2568 โดยมีผู้บริหารจำนวน 44 คน ครูจำนวน 1,100 คน รวมทั้งสิ้น 1,144 คน (ข้อมูลกลุ่มงานบริหาร, 2568)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในสหวิทยาเขตศรีวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 จาก 9 โรงเรียน จำนวน 291 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 11 คน และครูจำนวน 280 คน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970) จากนั้นนำไปทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธี จัคนาลาก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามโรงเรียน

ที่	โรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	รวม	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	รวม
1	โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา	4	57	61	1	15	16
2	โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง	5	112	117	1	29	30
3	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน	5	109	114	1	28	29
4	โรงเรียนราชนิติบางเขน	5	99	104	1	25	26
5	โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย	5	177	182	2	44	46
6	โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย ๒	5	128	133	1	33	34
7	โรงเรียนสารวิทยา	5	142	147	1	36	37
8	โรงเรียนสีกัน(วัฒนารักษ์อุปถัมภ์)	5	105	110	1	27	28

ที่	โรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	รวม	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	รวม
9	โรงเรียนห้วยวัง	5	171	176	2	43	45
รวม		44	1100	1144	11	280	291

ที่มา: กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 (2568)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาได้สร้างและพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้แนวทางภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt et al. (2007) จำแนกออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง อายุ วิทยฐานะ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะคำถามแบบ ตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และ 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล โดยแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด หมายถึง 5 และน้อยที่สุด หมายถึง 1

3. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3.2 วิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ต (Likert & Likert, 1976, p. 106) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

3.3 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ด้วยการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และในกรณีที่พบความแตกต่าง จะทำการวิเคราะห์หาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' method)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 ด้านของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตรัชวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้าน โดยรวม

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความสำคัญ		
		Mean	S.D.	แปลผล
1	ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	4.53	0.38	มากที่สุด
2	ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร	4.52	0.39	มากที่สุด
3	ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล	4.52	0.37	มากที่สุด
4	ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม	4.54	0.37	มากที่สุด
5	ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล	4.52	0.37	มากที่สุด
โดยรวม		4.53	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า โดยรวมทุกด้านมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.53, S.D = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย อันดับ 1 ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมมากที่สุด (Mean = 4.54, S.D = 0.37) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.53, S.D = 0.38) อันดับ 3 ได้แก่ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล และด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากันคือ ระดับมากที่สุด (Mean = 4.52, S.D = 0.37) และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.52, S.D = 0.39)

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านการกำหนดทิศทางการเชิงกลยุทธ์		ระหว่างกลุ่ม	2	2.661	1.330	10.010*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	31.366	0.133		
		รวม	238	34.027			
2. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร		ระหว่างกลุ่ม	2	2.510	1.255	8.827*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	33.549	0.142		
		รวม	238	36.059			
3. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ที่มีประสิทธิผล		ระหว่างกลุ่ม	2	3.420	1.710	13.719*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	29.415	0.125		
		รวม	238	32.834			
4. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมี คุณธรรม		ระหว่างกลุ่ม	2	3.017	1.509	12.032*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	29.588	0.125		
		รวม	238	32.605			
5. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้ สมดุล		ระหว่างกลุ่ม	2	2.020	1.010	7.767*	0.001
		ภายในกลุ่ม	236	30.684	0.130		
		รวม	238	32.704			
รวม		ระหว่างกลุ่ม	2	2.541	1.270	11.730*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	25.559	0.108		
		รวม	238	28.100			

หมายเหตุ* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำนวน 5 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์		ระหว่างกลุ่ม	2	10.009	5.005	49.174*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	24.018	0.102		
		รวม	238	34.027			
2. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร		ระหว่างกลุ่ม	2	9.475	4.738	42.058*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	26.584	0.113		
		รวม	238	36.059			
3. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ ที่มีประสิทธิผล		ระหว่างกลุ่ม	2	11.559	5.779	64.108*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	21.276	0.090		
		รวม	238	32.834			
4. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมี คุณธรรม		ระหว่างกลุ่ม	2	10.549	5.275	56.442*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	22.055	0.093		
		รวม	238	32.604			
5. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้ สมดุล		ระหว่างกลุ่ม	2	9.330	4.665	47.103*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	23.373	0.099		
		รวม	238	32.704			
รวม		ระหว่างกลุ่ม	2	9.874	4.937	63.924*	0.000
		ภายในกลุ่ม	236	18.226	0.077		
		รวม	238	28.100			

หมายเหตุ* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำนวน 5 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขตราชวิถี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลกับ ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลและด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร สามารถอภิปรายได้ดังนี้

ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานประจำวันรวมถึงการยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณวิชาชีพและการให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะต้นแบบทางจริยธรรม

สำหรับบุคลากรและนักเรียนในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิขญา จะเรียมพันธ์ และสงวน อินทร์รักษ์. (2562) พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับแนวคิดของพจนันท์ จารุเลิศพิศุทธิ์ (2562) กล่าวถึง การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม คือเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจและมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์การเป็นอย่างดี มีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีระบบ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนียกร พลพหล และนุชรา รัตนศิริประภา (2566) พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก เพราะการที่ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน จะทำให้ครูและบุคลากรทราบว่าสถานศึกษากำลังมุ่งไปในทิศทางใด ตนเองมีบทบาทอย่างไร และควรดำเนินงานด้วยวิธีการใดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการวิเคราะห์บริบทและกำหนดทิศทางขององค์การอย่างเป็นระบบอยู่เสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของธารทิพย์ เทพคำ (2564) กล่าวถึงการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการมองภาพ เพื่อกำหนดและวางแผน คิดสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ตลอดจนการตั้งวัตถุประสงค์กำหนดทิศทางขององค์การมีความคาดหวังให้องค์การพัฒนาเป็นภาพประจักษ์ที่จะเกิดขึ้นกับอนาคตในการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์นั้นบุคลากร จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด ให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและตระหนักถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงได้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทั้งในด้านการกำหนดค่านิยม การสื่อสารวิสัยทัศน์และการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์ทิพย์ จิตอำ (2566) พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยหล่อหลอมค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างค่านิยมร่วมและบรรยากาศการทำงานที่เน้นความร่วมมือ ความไว้วางใจ การยอมรับซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ย่อมทำให้ครูและบุคลากรเกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ และเต็มใจที่จะร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความโปร่งใส เปิดรับความคิดเห็น และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เป็นเพียงค่านิยมหรือแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ได้รับการถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติจริงในการทำงานประจำวัน และสอดคล้องกับแนวคิดของศรีรัตน์ ประทุมโพธิ์ และอุไร สุทธิแย้ม (2566) ได้กล่าวถึง การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ปลูกฝัง และเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ค่านิยม ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติที่ดีร่วมกันภายในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ความสามัคคี และผลักดันวิสัยทัศน์ขององค์การให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการสร้างสมดุลระหว่างการควบคุมที่เข้มงวดกับการให้อิสระในการทำงานได้ดีอยู่แล้ว ส่งผลให้บุคลากรรับรู้และประเมินในระดับสูง โดยเฉพาะในองค์การการศึกษาที่เน้นคุณภาพการบริการและการพัฒนาบุคลากรควบคู่กัน สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฏฐา เกียรติศิริกุล (2566) พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบ นโยบาย มาตรฐานการศึกษาและระบบการประกันคุณภาพ

ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกัน ลักษณะงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงไม่สามารถใช้การควบคุมแบบเข้มงวดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องกระจายอำนาจและเปิดพื้นที่ให้บุคลากรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของตนได้อย่างเหมาะสม การสร้างสมดุลระหว่างการควบคุมกับการให้อิสระดังกล่าวช่วยให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันยังรู้สึกได้รับความไว้วางใจและมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา

ผลวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของอภิชญา จะเรียมพันธ์ และสงวน อินทร์รักษ์ (2562) ได้กล่าวถึง การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานคุณภาพการบริหาร ผู้รับบริการพึงพอใจ ในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะการจัดระบบควบคุมองค์การอย่างสมดุลยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้า ตรวจสอบปัญหา และปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่สร้างภาระหรือแรงกดดันต่อบุคลากรมากเกินไป เมื่อมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ เกณฑ์การปฏิบัติงาน และระบบติดตามที่ชัดเจน บุคลากรย่อมทราบว่าตนเองต้องรับผิดชอบต่อสิ่งใดและผลการดำเนินงานจะได้รับการประเมินอย่างไร ขณะเดียวกันการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจยังช่วยสร้างความเป็นเจ้าของงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การที่ผลการวิจัยด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลอยู่ในระดับสูง จึงสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการประสานระหว่างการควบคุมเพื่อให้ได้มาตรฐานกับการให้อิสระเพื่อสร้างความคล่องตัวและนวัตกรรม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ พบว่า มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการที่เน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ส่งผลให้การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนัยกร พลพหล และนุชรา รัตนศิริประภา (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการปฏิบัติตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษา พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ แม้ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การจะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น แต่ยังคงอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้พยายามบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแล้ว เพียงแต่ด้านนี้มีข้อจำกัดจากปัจจัยภายนอก เช่น งบประมาณจากส่วนกลาง ระบบราชการ และความร่วมมือจากหลายฝ่ายมากกว่าด้านอื่น ๆ ที่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้บริหารเป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของณัฏฐา เกียรติศิริกุล (2566) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรในองค์การ คือ การมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์การได้อย่างเหมาะสมคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ โดยครอบคลุมทั้งการจัดการงบประมาณ ทรัพยากรบุคคลและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้ จะสามารถนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างแท้จริง

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตศรีวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตศรีวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันจะมีระดับของกระบวนการคิดวิเคราะห์ ทักษะวิสัย และทักษะในการบริหารจัดการที่ต่างกัน และผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีวุฒิการศึกษาที่สูงจะมีความเข้าใจในทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่ลึกซึ้ง ส่งผลให้การตัดสินใจและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษามีประสิทธิภาพและแตกต่างกันอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของธารทิพย์ เทพคำ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด โดยภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของเจลาจิรา จรูญแสง และคณะ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติสังกัดมูลนิธิ คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตศรีวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันจะมีกระบวนการเรียนรู้ การสะท้อนทักษะในการแก้ปัญหา และการมองภาพลักษณ์ขององค์กรที่ต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์สูงจะมีทักษะในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีความซับซ้อนได้ดีกว่า สอดคล้องในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของณัฐฐ์ แสงนุสิทธิ์ และกัลยมน อินทุสุต (2565) พบว่าครูที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพราะอายุและประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้ครูมีการรับรู้ ความคาดหวัง และมุมมองต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารแตกต่างกัน ครูที่มีอายุหรือประสบการณ์ในการทำงานมากมีโอกาสมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับผู้บริหารหลายรูปแบบ ผ่านการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษา ตลอดจนมีประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผน การบริหาร และการพัฒนาสถานศึกษามากกว่า จึงมีข้อมูลและประสบการณ์เดิมสำหรับใช้เปรียบเทียบและประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารได้อย่างหลากหลาย และอาจมีความคาดหวังต่อความสามารถของผู้บริหารในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการแก้ไขปัญหาในระดับที่แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์น้อย

แต่ในทางกลับกัน ครูที่มีอายุหรือประสบการณ์ในการทำงานน้อยอาจมีกรอบการรับรู้และประสบการณ์ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารที่แตกต่างออกไป อีกทั้งครูกลุ่มดังกล่าวอาจคุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบการสื่อสารที่รวดเร็ว การทำงานแบบมีส่วนร่วม และการบริหารที่มีความยืดหยุ่น จึงอาจให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำในด้านการเปิดรับความคิดเห็น การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี และการกระจายอำนาจในการทำงานมากกว่า ขณะที่ครูที่มีประสบการณ์สูงอาจให้ความสำคัญกับความชัดเจนของทิศทางองค์การ ความมั่นคงในการบริหาร การตัดสินใจอย่างรอบคอบ และความสามารถในการจัดการปัญหาที่ซับซ้อน ดังนั้นความแตกต่างของประสบการณ์และช่วงวัยจึงอาจทำให้ครูแต่ละกลุ่มใช้เกณฑ์ในการรับรู้และประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแตกต่างกัน ส่งผลให้มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของมูยาฮิตะห์ โซะรี และซุฮัยรี บ็องฉา (2568) พบว่าประสบการณ์การทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสะท้อนให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยเชิงบริบทที่มีอิทธิพลต่อมุมมองและการตีความพฤติกรรมภาวะผู้นำ ไม่ใช่เพียงตัวแปรทางประชากรศาสตร์ทั่วไป ผลการศึกษานี้จึงมีนัยสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในแง่ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ทั่วถึงในบุคลากรทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย เพื่อลดช่องว่างของการรับรู้ระหว่างกลุ่มดังกล่าว

บทสรุป

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตศรีวิภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้คำตอบภาพรวมว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความโดดเด่นอย่างยิ่งในด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความโปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายด้าน

พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร แม้จะอยู่ในระดับมากที่สุดแต่ก็มีค่าเฉลี่ยเรียงอันดับสุดท้ายเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ภายใต้บริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการส่งเสริมทักษะด้านการจัดสรรและบริหารทรัพยากร เช่น งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด การค้นพบจากงานวิจัยนี้ สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาโดยเป็นข้อมูลสำคัญให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด ในการออกแบบนโยบายสนับสนุนทรัพยากรให้ตรงจุด ตลอดจนจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยอุดช่องโหว่ด้านการพัฒนาบุคลากร และยกระดับการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1.1 หน่วยงานต้นสังกัดควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณยุคใหม่ การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดต้นทุนการบริหารจัดการ หรือการบริหารอัตรากำลังบุคลากรให้ตรงกับความต้องการ เพื่อปิดช่องว่างในด้านนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารแบบเฉพาะกลุ่ม (Tailor-made) หรือจัดตั้งระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) โดยจับคู่ผู้บริหารหรือครูที่มีประสบการณ์สูงและวุฒิการศึกษาสูง ให้คำปรึกษาและถ่ายทอดทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อลดช่องว่างและยกระดับศักยภาพการบริหารงานไปในทิศทางเดียวกัน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการศึกษามาปรับใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษาสอดคล้องกับบริบทของเขตพื้นที่การศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เช่น ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร (อายุ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา) ปัจจัยองค์การ (ขนาดโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กร) หรือปัจจัยภายนอก (นโยบายการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม) เพื่อให้เข้าใจสาเหตุและอุปสรรคอย่างชัดเจน

2.2 ควรศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา (เช่น คุณภาพการจัดการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ความผูกพันของบุคลากร) ในสหวิทยาเขตหรือวิทยุ หรือขยายไปยังสหวิทยาเขตอื่นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ควรดำเนินการวิจัยแบบเชิงยาว เพื่อติดตามการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หลังจากการนำผลการศึกษาไปใช้หรือหลังการฝึกอบรม โดยเปรียบเทียบก่อน-หลัง เพื่อประเมินความยั่งยืนของการพัฒนา

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ.2568 – 2569). กระทรวงศึกษาธิการ.

<https://ops.moe.go.th/นโยบายการศึกษา-ศร-2568-2569/>

จันทร์ทิพย์ จิตอำ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 [สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหาสารคามวิทยุวิทยาลัย.

- เจลาจิรา จรุงแสง, เสริมทรัพย์ วรปัญญา และภูวดล จุลสุคนธ์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย. *วารสารครุศาสตร์*, 4(2), 70-83. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JER/article/view/271718>
- ณัฏฐา เกียรติศิริกุล (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 28(2), 65-78. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phiv/article/view/261641>
- ณัฏฐ์ แสงนุสิทธิ์ และกัลยมน อินทุสุต. (2565). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 5(2), 163-172. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/tmd/article/view/255701>
- ธารทิพย์ เทพคำ. (2564). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา]. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- พจนันท์ จารุเลิศพิศุทธิ์. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 258-269. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/241099>
- มูยาฮิเตห์ โษะรี และซูฮัยรี ป็องอาดา. (2568). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 9(1), 331-336. <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/article/view/3102>
- ศรียรัตน์ ประทุมโพธิ์ และอุไร สุทธิแย้ม. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(2), 169-182. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/WTURJ/article/view/264815>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. (2567). *รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2566*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2.
- สุนียกร พลพหล และนุชรา รัตนศิริระประภา. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการปฏิบัติตามมาตรฐาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี. *Journal of Dhamma for Life*, 31(1), 53-75. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/article/view/3671>
- อภิญา จะเริ่มพันธ์ และสงวน อินทร์รักษ์. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(2), 1-16. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/242429>
- Adzimah, M., Hasanah, S. N. A., & Hefniy, H. (2026). Strategic leadership in forming organizational culture. *Global Education Journal*, 4(2), 945-952. <https://doi.org/10.59525/gej.1800>
- Ali, A., Khan, R., Alam, W., Adil, A., & Aabbas, Z. (2021). Ethical leadership enhance positive work outcome: A mediation model. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(3), 111-120. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9312>
- Alshawabkeh, M. (2023). Effectiveness of ethical leadership on employee performance: Systematic literature review. *Különleges Bánásmód – Interdiszciplináris Folyóirat*, 9(1), 101-112. <https://doi.org/10.18458/kb.2023.1.101>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization (concepts and cases)* (7th ed.). South-Western/Thomson Learning.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill.

- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Septiany, S., Erica, H., Mulyadi, M., Aseanty, D., & Anggiani, S. (2025). Mapping the impact of strategic leadership on organizational performance: A systematic literature review. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6(4).
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Zerrad, H., & Schechter, C. (2025). Evolving school leadership: The shift from managing human resources to managing human capital. *Management in Education*. 1-8. <https://doi.org/10.1177/08920206251389837>

การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ EIPCE ที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
ควบคู่กับการเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ
สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาภาพสินธุ์

The Development of Learning Management with EIPCE Model to
Enhance Academic Achievement Alongside Fostering Critical
Thinking Skills in Chemistry on the Topic of Atoms and
Properties of Elements for Secondary School Students
of Kalasin Secondary Educational Service Area Office

ธนศักดิ์ เจริญธรรม

Tanasak Charenthum

กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนอนุกูลนารี

Science and Technology Learning Area, Anukoolnaree School

Corresponding Author; Tanasak.C@anukoolnaree.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการคิดเชิงวิพากษ์ 2) ศึกษาสภาพ
การจัดการเรียนรู้และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการคิดเชิงวิพากษ์
ในรายวิชาเคมี เรื่องอะตอมและสมบัติของธาตุ 3) ออกแบบและพัฒนากิจกรรมการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ EIPCE
ที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควบคู่กับการเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติ
ของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา และ 4) ศึกษาผลการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ EIPCE กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ
ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน และกลุ่มตัวอย่าง นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนอนุกูลนารี ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา
2568 จำนวน 28 คน ซึ่งคัดเลือกโดยการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์
แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดการคิดเชิงวิพากษ์ และแบบประเมินความพึงพอใจ
เป็นการวิจัยและพัฒนา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ
ค่าที รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการคิดเชิงวิพากษ์และมีตัวชี้วัดการคิดเชิงวิพากษ์ มีความเหมาะสม
อยู่ในระดับมากที่สุด 2) การจัดการเรียนรู้โดยใช้ทักษะและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อส่งเสริมการคิด
เชิงวิพากษ์ และนักเรียนยังมีระดับการคิดเชิงวิพากษ์อยู่ในระดับต่ำ 3) ผลการออกแบบและพัฒนากิจกรรมการจัดการเรียนรู้
ด้วยรูปแบบ EIPCE ที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควบคู่กับการเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง
อะตอมและสมบัติของธาตุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.65) และมีประสิทธิภาพด้านผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์เท่ากับ 76.42/74.91 และ 73.06/73.45 ตามลำดับ 4) ผลการจัดการเรียนรู้
ด้วยรูปแบบ EIPCE พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน การคิดเชิงวิพากษ์หลังเรียนสูงกว่า
กลุ่มที่ได้รับการจัดการเรียนรู้ด้วยแบบปกติ และความพึงพอใจต่อการเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ EIPCE, การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน, การเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์, อะตอมและสมบัติของธาตุ

ABSTRACT

This research aimed to examine the components and indicators of critical thinking skills, investigate the current state of learning management and related problems in enhancing students' academic achievement and critical thinking skills in Chemistry on the topic of Atoms and Properties of elements, and to design and develop instructional management using the EIPCE model with the goal of improving academic achievement alongside fostering critical thinking skills among secondary school students. Additionally, the study sought to evaluate the outcomes of implementing the EIPCE instructional model. The informants consisted of 7 experts, while the sample group included 28 Grade 10 students from Anukoolnaree School in the first semester of the 2025 academic year, selected through purposive sampling. The research instruments comprised evaluation forms, interview protocols, focus group discussion records, an academic achievement test, a critical thinking skills assessment, and a satisfaction questionnaire. This study was conducted as research and development (R&D). Quantitative data were analyzed using mean, percentage, standard deviation, and t-test statistics, whereas qualitative data were analyzed through content analysis.

The findings indicated that critical thinking skills consists of six components: inductive thinking, deductive thinking, questioning, interpretation, acceptance of preliminary agreements, and evaluation of arguments, with a total of 14 indicators. These components and indicators were evaluated as having the highest level of appropriateness. The investigation of instructional conditions revealed that most teachers attempted to organize learning activities using scientific skills and processes to promote critical thinking skills; however, students' critical thinking skills were still at a low level. The development of learning management with EIPCE model comprised five stages: engagement and activation of prior knowledge, problem identification and data collection, practice, conclusion, and evaluation. The overall appropriateness of the model was rated at a high level ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.65), and its efficiency in terms of academic achievement and critical thinking skills was 76.42/74.91 and 73.06/73.45, respectively. The implementation of the EIPCE model demonstrated that students' post-learning academic achievement was higher than their pre-learning achievement, and their critical thinking were higher than those of students who received conventional instruction. Furthermore, students expressed a high level of overall satisfaction with the learning experience.

Keywords: Development of learning management with the EIPCE model, Enhancement of academic achievement, Fostering critical thinking skills, The topic of Atoms and Properties of Elements

บทนำ

วิทยาศาสตร์มีบทบาทสำคัญต่อสังคมปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากมีความเชื่อมโยงกับทุกมิติของชีวิตมนุษย์ ทั้งในชีวิตประจำวันและการประกอบอาชีพ การศึกษาวิทยาศาสตร์ช่วยพัฒนาทักษะการคิดในหลายด้าน ได้แก่ การคิดเชิงเหตุผล การคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ และการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญต่อการแสวงหาความรู้และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (ภัทรกร พิกุลขวัญ และคณะ, 2565) แผนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ

พ.ศ. 2560-2579 กำหนดเป้าหมายให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ครอบคลุมทักษะพื้นฐาน 3R's คือ Reading (การอ่าน) wRiting (การเขียน) และ aRithmetic (การคำนวณ) ส่วนสมรรถนะ 8C's คือ Critical Thinking and Problem Solving (การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา) Creativity and Innovation (ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม) Cross-cultural Understanding (ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม) Collaboration, Teamwork and Leadership (การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ) Communications, Information and Media Literacy (ทักษะการสื่อสาร การรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศ) Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้คอมพิวเตอร์) Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต) Compassion (ความมีเมตตา) โดยสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษาจึงมุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และคุณธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565) แนวทางดังกล่าวเน้นการพัฒนาทักษะของผู้เรียนผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและส่งเสริมการคิดระดับสูง เพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นคนไทยยุค 4.0 ที่สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561)

แนวคิดและทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และมุ่งพัฒนากระบวนการคิดและการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดทางทฤษฎีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาแบบการจัดการเรียนรู้วิชาเคมีที่ส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ ได้แก่ แนวคิดการสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry Approach) แนวคิดนี้เน้นการใช้กระบวนการและความรู้ทางวิทยาศาสตร์ผ่านการลงมือปฏิบัติของผู้เรียน เพื่อส่งเสริมการอธิบายเชิงเหตุผล การวิเคราะห์ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และการคิดเชิงวิพากษ์อย่างยั่งยืน Orosz et al. (2023) แนวคิดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning หรือ PBL) เป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดคอนสตรัคติวิสต์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง ผ่านการแก้ปัญหาจากสถานการณ์จริง Sartika et al. (2023) แนวคิดหมวกคิดหกใบ (Six Thinking Hats) เป็นกรอบแนวคิดที่จัดระบบกระบวนการคิด โดยจำแนกตามบทบาทของหมวกแต่ละสี เพื่อส่งเสริมการพิจารณาอย่างรอบด้านและการคิดอย่างเป็นระบบของผู้เรียน De Bono (2017) และแนวคิดสะเต็มศึกษา (STEM Education) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การคิดสร้างสรรค์ การตั้งคำถาม และการสืบค้นข้อมูล (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2565) ซึ่งแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นจะสามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิชาเคมีเพิ่มเติมได้เป็นอย่างดี

จากการประชุมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเคมี โรงเรียนอนุกุลนารี ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในหัวข้ออะตอมและสมบัติของธาตุยังต่ำกว่าที่คาดหวัง สาเหตุสำคัญ ได้แก่ ลักษณะเนื้อหาที่เป็นนามธรรม ผู้เรียนขาดทักษะการสร้างความรู้ด้วยตนเอง การสรุปสาระสำคัญ การทำงานเป็นทีม และการคิดวิเคราะห์ รวมทั้งพฤติกรรมการเรียนรู้แบบทำงานคนเดียว ส่งผลให้ขาดโอกาสฝึกการคิดร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมิน PISA ปี 2565 ที่ชี้ว่านักเรียนไทยมีระดับการคิดวิเคราะห์และการใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศสมาชิก OECD (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2566) นอกจากนี้ ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 5 (โรงเรียนอนุกุลนารี, 2566) พบว่าผู้เรียนยังต้องพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการคิดเชิงวิพากษ์ให้ดีขึ้น

ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ EIPCE จึงมีความสำคัญเพราะเป็นแนวทางที่ช่วยพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และการคิดขั้นสูง โดยเฉพาะในบริบทการเรียนรู้วิทยาศาสตร์หรือเคมีที่ต้องอาศัยการคิด วิเคราะห์ และการลงมือปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงมุ่งพัฒนาการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ EIPCE ที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควบคู่กับการเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่องอะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางและทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยรูปแบบ EIPCE ได้รับการพัฒนาโดยการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีทางการศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมการคิด

เชิงวิพากษ์ จาก 4 แนวคิดสำคัญ ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry Approach) แนวคิดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) แนวคิดหมวกความคิดหกใบ (Six Thinking Hats) และแนวคิดสะเต็มศึกษา (STEM Education) เพื่อพัฒนาการคิดเชิงวิพากษ์ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบและรอบด้าน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์ในรายวิชาเคมี เรื่องอะตอมและสมบัติของธาตุของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา
3. เพื่อออกแบบและพัฒนากิจกรรมการจัดการเรียนรู้ด้วย EIPCE model ที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควบคู่กับการเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา
4. เพื่อศึกษาผลการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ EIPCE ที่พัฒนาขึ้นสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้บูรณาการแนวคิดและทฤษฎีสำคัญหลายประการ ประกอบด้วยข้อมูลต่อไปนี้

1. แนวคิดการสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry Approach) เป็นกระบวนการที่ผสมผสานวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ความรู้ และทัศนคติในการอธิบายและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการสร้างความรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง โดยมีสถานการณ์หรือคำถามที่กระตุ้นแรงจูงใจ มีโครงสร้างที่เหมาะสม และมีอิสระในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยงานวิจัยของ Ani (2021) ได้มีการศึกษาการนำรูปแบบการเรียนรู้แบบสืบเสาะร่วมกับความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ของนักเรียน โดยพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น และนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผลการใช้รูปแบบดังกล่าวช่วยพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ของนักเรียน ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก และงานวิจัยของ Firmansyah et al. (2023) ได้มีการศึกษาการพัฒนาการคิดเชิงวิพากษ์ของนักศึกษาในรายวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการผ่านกระบวนการสืบเสาะหาความรู้ พบว่าการคิดเชิงวิพากษ์เป็นทักษะสำคัญในการเชื่อมโยงแนวคิดทางเคมีอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องจัดการเรียนรู้และการประเมินผลที่ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจความหมายของเคมีที่เชื่อมโยงกับปรากฏการณ์ทางสิ่งแวดล้อมในรายวิชาเคมีวิเคราะห์พื้นฐาน

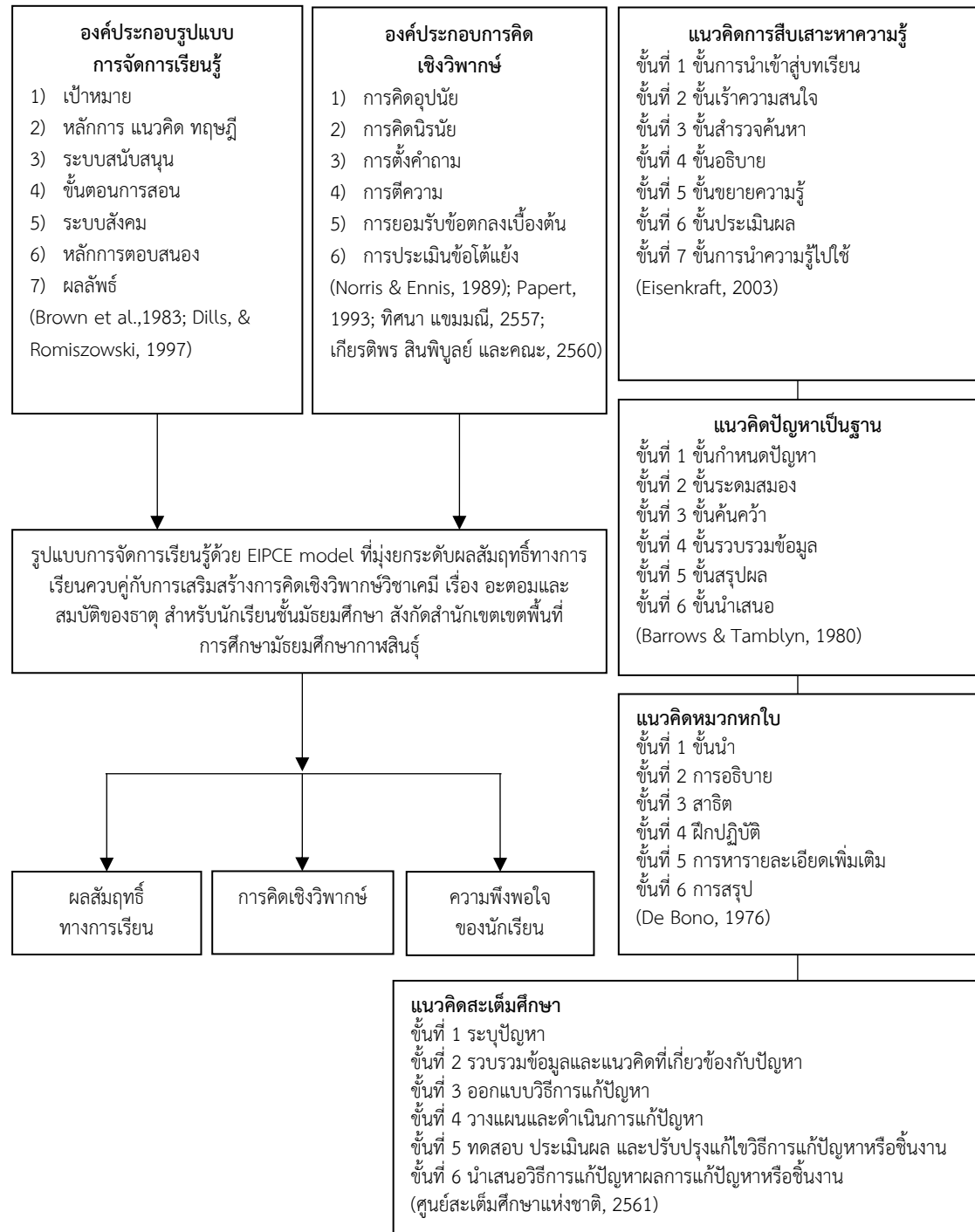
2. แนวคิดใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) ซึ่งมุ่งให้ผู้เรียนพัฒนาองค์ความรู้ด้วยตนเองผ่านการเผชิญและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้สถานการณ์ในชีวิตจริงเป็นบริบทสำคัญของการเรียนรู้ (Barrows & Tamblyn, 1980) งานวิจัยของ วรณัฐธาดา นามโคตร อรุณรัตน์ คำแหงพล และกุลวดี สุวรรณไตรย์ (2567) ชี้ว่าแนวคิดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ ส่งเสริมทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และสนับสนุนการประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และงานวิจัยของ Indra et al. (2024) พบว่า การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานสามารถพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการคิดเชิงวิพากษ์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดหมวกคิดหกใบ (Six Thinking Hats) ตามมุมมองของ De Bono (2017) อธิบายว่าการคิดของมนุษย์มักเกิดความสับสนเพราะมีหลายมิติ เช่น อารมณ์ เหตุผล ข้อมูล และความคิดสร้างสรรค์ปะปนกัน แนวคิดหมวกความคิดหกใบจึงถูกพัฒนาขึ้นเพื่อแยกการคิดออกเป็นด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยใช้สีของหมวกแทนรูปแบบการคิดแต่ละประเภท เช่น หมวกสีขาว (White Hat) เป็นการคิดเชิงข้อมูลและข้อเท็จจริง หมวกสีแดง (Red Hat) เป็นการคิดเชิงอารมณ์และความรู้สึก หมวกสีดำ (Black Hat) เป็นการคิดเชิงวิพากษ์และข้อควรระวัง หมวกสีเหลือง (Yellow Hat) เป็นการคิดเชิงบวกและประโยชน์ หมวกสีเขียว (Green Hat) เป็นการคิดเชิงสร้างสรรค์และแนวคิดใหม่ และหมวกสีน้ำเงิน (Blue Hat) เป็นการควบคุมและกำกับกระบวนการคิด เพื่อให้ผู้คิดสามารถมุ่งเน้น

ที่ละมุ่มมองอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ แยกแยะมุ่มมองการคิดได้อย่างชัดเจน และดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของวรวรรณ ราชพิลา และสิทธิพล อาจอินทร์ (2563) ได้ศึกษาการจัดการเรียนรู้ตามวัฏจักรการเรียนรู้ 4MAT ร่วมกับเทคนิคหมวกหกใบ พบว่า นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ย 22.04 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 73.49 โดยมีนักเรียนผ่านเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 37 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 81.40 ซึ่งสะท้อนถึงการพัฒนาความสามารถด้านการคิดเชิงวิพากษ์ของผู้เรียน และแนวคิดของ Setyaningtyas and Radia (2019) ชี้ว่าแนวคิดหมวกคิดหกใบทำให้คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดวิจารณ์ญาณสูงขึ้นกว่าก่อนเรียน

4. แนวคิดสะเต็มศึกษา (STEM Education) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่มีการบูรณาการวิชาวิทยาศาสตร์ (Science) เทคโนโลยี (Technology) วิศวกรรมศาสตร์ (Engineering) และคณิตศาสตร์ (Mathematics) แนวคิดของ Bybee (2013) อธิบายว่า STEM Education เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้เรียนให้พร้อมสำหรับโลกศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการประยุกต์ใช้ความรู้ข้ามสาขา เพราะเป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริง ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาทั้ง การคิดเชิงวิพากษ์ คิดสร้างสรรค์ การตั้งคำถาม การค้นหาข้อมูล โดยงานวิจัยของพีรดลย์ อ่อนสี (2562) พบว่า ก่อนดำเนินกิจกรรมผู้เรียนส่วนใหญ่มีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 70 โดยมีค่าเฉลี่ย 10.88 คะแนน ภายหลังสิ้นสุดวงจรปฏิบัติการที่ 2 ค่าเฉลี่ยเพิ่มเป็น 14.64 คะแนน และจำนวนผู้เรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ลดลงเหลือ 3 คน และงานวิจัยของนพพร แก้วเปี้ย และคณะ (2567) พบว่า นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่เรียนตามการจัดการเรียนรู้ด้วย EIPCE model สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควบคู่กับการเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน

ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสมวิธี โดยมีการแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน รายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการคิดเชิงวิพากษ์ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมด้านภาษา โครงสร้าง และรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการจากผู้ทรงคุณวุฒิ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา

ประชากรกลุ่มที่ 1 คือ ครูผู้สอนวิชาเคมี กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จำนวน 3 โรง ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ จำนวน 40 คน โรงเรียนกมลาไสย จำนวน 30 คน และโรงเรียนอนุคุณนารี จำนวน 28 คน รวม 98 คน สำหรับให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์สภาพการจัดการเรียนรู้และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ในรายวิชาเคมี เรื่องอะตอมและสมบัติของธาตุ

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 คือ ครูผู้สอนวิชาเคมี กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์จาก 3 โรงเรียน โดยมีการคัดเลือกโรงเรียนละ 3 คน รวม 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

ประชากรกลุ่มที่ 2 คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จำนวน 3 โรง ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ จำนวน 638 คน โรงเรียนกมลาไสย จำนวน 317 คน และโรงเรียนอนุคุณนารี จำนวน 550 คน รวม 1,505 คน สำหรับทำแบบทดสอบการคิดอย่างมีวิจารณญาณ วิชาเคมี ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ จำนวน 3 โรง ละ 15 คน รวม 45 คนทั้งสองกลุ่มคัดเลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยใช้ผลคะแนนสอบเข้าศึกษาต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกนักเรียน

เครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์ครูเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์ เรื่อง อะตอมและตารางธาตุ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่า IOC ระหว่าง 0.80–1.00 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่และร้อยละ และ 2) แบบทดสอบวัดการคิดเชิงวิพากษ์วิชาเคมี แบบเลือกตอบ 2 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ ผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่า IOC ระหว่าง 0.80–1.00 การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด EIPCE model ที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควบคู่กับการเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบคุณภาพร่างต้นแบบและยืนยันรูปแบบการจัดการเรียนรู้และประเมินคุณภาพของเอกสารคู่มือการใช้รูปแบบการเรียนรู้ 1) ผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบคุณภาพร่างต้นแบบและความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน 2) ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินคุณภาพ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาความเหมาะสมของเอกสารคู่มือการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประชากร ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 รวมทั้งสิ้น 955 คน จำนวน 28 ห้อง จากจำนวน 2 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 2 ห้องเรียน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม และสุ่มเลือกห้องเรียนจากโรงเรียน 2 แห่ง แห่งละ 1 ห้อง ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ จำนวน 40 คน และโรงเรียนกมลไย จำนวน 30 คน รวมทั้งสิ้น 70 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 5 ชนิด ได้แก่ 1) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่า IOC ระหว่าง 0.80–1.00 2) ร่างรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม มีค่าความเหมาะสมเฉลี่ย 4.39 3) คู่มือการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยรวม 4.18 4) แผนการจัดการเรียนรู้วิชาเคมี จำนวน 8 แผน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรายแผนอยู่ระหว่าง 3.80–5.00 และค่าเฉลี่ยรวม 4.43 และ 5) แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาเคมี แบบเลือกตอบ 5 ตัวเลือก จำนวน 40 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง 0.80–1.00 ค่าความยากง่ายอยู่ระหว่าง 0.25–0.91 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.21–0.76 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82 รวมทั้งแบบวัดการคิดเชิงวิพากษ์ แบบเลือกตอบ 2 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง 0.50–1.00 ค่าความยากง่ายอยู่ระหว่าง 0.24–0.95 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.22–0.75 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.78 การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการด้วยตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาผลการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด EIPCE model ที่พัฒนาขึ้นสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา

ประชากร ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนอนุบาลนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 13 ห้อง รวมนักเรียนทั้งสิ้น 550 คน

กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนอนุบาลนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1 ห้องเรียน รวม 28 คน ซึ่งคัดเลือกโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง

เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย 5 ประเภท ได้แก่ แผนการจัดการเรียนรู้ที่ปรับปรุงแล้ว การจัดการเรียนรู้ตาม EIPCE Model แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาเคมี แบบวัดการคิดเชิงวิพากษ์วิชาเคมี และแบบประเมินความพึงพอใจต่อการเรียน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการคิดเชิงวิพากษ์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ รวม 14 ตัวชี้วัด ได้แก่ การคิดอุปนัย การคิดนิรนัย การตั้งคำถาม การตีความ การยอมรับข้อตกลงเบื้องต้น และการประเมินข้อโต้แย้ง โดยผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมโดยรวม

อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$, S.D.=0.06) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการคิดเชิงวิพากษ์

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. การคิดอุปนัย	1. การสังเกต 2. การรวบรวมข้อมูล 3. การตัดสินใจข้อมูล	4.79	0.11	มากที่สุด
2. การคิดนิรนัย	1. การนำหลักการใหญ่ไปแตกเป็นหลักย่อย ๆ 2. การพิจารณาแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือ 3. การพิจารณาความเพียงพอของข้อมูล	4.86	0.00	มากที่สุด
3. การตั้งคำถาม	1. การถามด้วยคำถามที่ท้าทาย 2. การถามได้ตรงประเด็น	5.00	0.00	มากที่สุด
4. การตีความ	1. การทำความเข้าใจ 2. การจำแนกข้อมูล	4.83	0.09	มากที่สุด
5. การยอมรับข้อตกลงเบื้องต้น	1. ระบุข้อตกลงเบื้องต้นที่ผู้อ้างเหตุผลไม่ได้กล่าวไว้ 2. ระบุข้อตกลงเบื้องต้นที่คัดค้านการอ้างเหตุผล	4.81	0.07	มากที่สุด
6. การประเมินข้อโต้แย้ง	1. การสร้างข้อกล่าวอ้าง 2. การโต้แย้งกลับที่ประกอบไปด้วยเหตุผลสนับสนุน	4.91	0.08	มากที่สุด
โดยรวม	14	4.87	0.06	มากที่สุด

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ผลการวิเคราะห์พบว่า

1) ครูผู้สอนให้ความสำคัญกับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทชีวิตจริงและท้องถิ่น โดยใช้กระบวนการตั้งคำถามและการอภิปรายเพื่อพัฒนาการคิดวิเคราะห์ และส่งเสริมให้ผู้เรียนอธิบายปรากฏการณ์ทางเคมีบนพื้นฐานของหลักวิทยาศาสตร์ โดยพบอุปสรรคสำคัญ คือ 1) ข้อจำกัดด้านเวลา คือ กิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ต้องใช้ระยะเวลามาก 2) พื้นฐานความรู้ คือ ผู้เรียนมีพื้นฐานไม่เพียงพอ ทำให้การอธิบายเหตุผลยังไม่สมบูรณ์ 3) แรงจูงใจ คือ ผู้เรียนขาดความกระตือรือร้นและความใส่ใจ และ 4) ความมั่นใจ คือ ผู้เรียนส่วนใหญ่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เนื่องจากกลัวผิดและอายเพื่อน

2) จากการทดสอบนักเรียน 45 คน พบว่ามีคะแนนเฉลี่ย 14.16 จากคะแนนเต็ม 30 แสดงให้เห็นว่าผู้เรียนมีทักษะการคิดเชิงวิพากษ์อยู่ในระดับที่ต้องพัฒนา

3) ผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด EIPCE model ที่มียกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควบคู่กับการเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ตามแนวคิดของซึ่งพัฒนาตามกรอบแนวคิดของ Brown et al., (1983); Dills, & Romiszowski (1997); Arens (1997); Joyce et al., (2004); ทิศนา แหมมณี (2557)

พบว่าจำนวน 7 องค์ประกอบ คือ 1) เป้าหมาย 2) หลักการแนวคิด และทฤษฎี 3) ระบบสนับสนุน 4) ขั้นตอนการสอน 5) ระบบสังคม 6) หลักการตอบสนอง และ 7) ผลลัพธ์ ทั้งนี้ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ จำนวน 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) กระตุ้นความสนใจและตรวจสอบความรู้เดิม (Engage Attention and Activate Prior Knowledge) 2) ระบุปัญหาและรวบรวมข้อมูล (Identify The Problem and Collect Data) 3) ปฏิบัติ (Practice) 4) สรุปผล (Conclusions) และ 5) การประเมินผล (Evaluate) ซึ่งเรียกว่า EIPCE Model ซึ่งมีผลการประเมินความเหมาะสมเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.65) และมีประสิทธิภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์ เท่ากับ 76.42/74.91 และ 73.06/73.45 ตามลำดับ

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ออกแบบและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด EIPCE model ที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควบคู่กับการเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา

จากการบูรณาการแนวคิดทั้ง 4 แนวทาง ได้แก่ แนวทางการสืบเสาะของ Eisenkraft (2003) แนวคิด PBL ของ Barrows and Tamblyn (1980) ด้วยเทคนิคหมวกหกใบของ De Bono (2017) และแนวทาง STEM ของศูนย์ STEM แห่งชาติ (2018) หลังผ่านการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน และทดลองใช้กับนักเรียน 60 คน จาก 2 โรงเรียน ได้รูปแบบ EIPCE Model ที่สมบูรณ์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การจัดการเรียนเรียนรู้ตามแนวคิด EIPCE Model

องค์ประกอบ	สาระสำคัญ
1. เป้าหมาย	พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์
2. หลักการ แนวคิดทฤษฎี พื้นฐาน	1. แนวคิดสืบเสาะความรู้ 2. แนวคิดใช้ปัญหาเป็นฐาน 3. แนวคิดหมวกหกใบ 4. แนวคิดสะเต็มศึกษา
3. ระบบสนับสนุน	เงื่อนไขที่จำเป็นในการที่จะใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้วิชาเคมี เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์
4. ขั้นตอนการสอน	1. กระตุ้นความสนใจและตรวจสอบความรู้เดิม 2. ระบุปัญหาและรวบรวมข้อมูล 3. ปฏิบัติ 4. สรุปผล 5. ประเมินผล
5. ระบบสังคม	ความสัมพันธ์ของหลักการและความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนและครู
6. หลักการตอบสนอง	วิธีการที่ครูจะตอบสนองต่อการแสดงออกของนักเรียนในระหว่างเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับนักเรียนในการคิดเชิงวิพากษ์ การเรียนรู้หรือปฏิบัติกิจกรรมอย่างอิสระ
7. ผลลัพธ์	ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การคิดเชิงวิพากษ์ และความพึงพอใจต่อการเรียน ซึ่งประเมินความสำเร็จจากเป้าหมายการเรียนรู้ที่กำหนด

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ศึกษาผลการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด EIPCE model ที่พัฒนาขึ้นสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่ได้รับการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้ วิชาเคมี เพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 28 คน มีคะแนนเฉลี่ยก่อนเรียนเท่ากับ 11.20 คะแนน และคะแนนเฉลี่ยหลังเรียนเท่ากับ 21.34 คะแนน โดยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังการจัดกิจกรรมสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนการคิดเชิงวิพากษ์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ซึ่งได้รับการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบการจัดการเรียนรู้วิชาเคมีเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์ระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียน พบว่า นักเรียนกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลองเท่ากับ 10.65 คะแนน และมีคะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองเท่ากับ 20.28 คะแนน โดยคะแนนการคิดเชิงวิพากษ์ของนักเรียนหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อการเรียนของนักเรียนที่เรียนตามแนวคิด EIPCE model เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์ พบว่า ทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ 1) การเตรียมการก่อนการเรียนการสอน 2) การจัดกระบวนการเรียนการสอน 3) การจัดการเรียนตามรูปแบบ EIPCE model พบว่า ผู้เรียนมีความพึงพอใจโดยและรายด้านรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.38$, $S.D.=0.73$)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยได้มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ และ 14 ตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแนวคิดของ Norris and Ennis (1989) อธิบายว่าการคิดเชิงวิพากษ์เป็นการคิดอย่างมีเหตุผลและผ่านการไตร่ตรองเพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าจะเชื่อหรือปฏิบัติอย่างไร โดยกระบวนการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้ออ้าง การประเมินหลักฐาน และการตั้งคำถามอย่างมีวิจารณญาณ นอกจากนี้ยังเน้นว่าผู้ที่มีการคิดเชิงวิพากษ์ต้องมีทักษะทางปัญญาและเจตคติ เช่น ความเปิดกว้างและความรอบคอบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการคิดเชิงวิพากษ์สามารถจำแนกออกเป็นองค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นระบบ ในทำนองเดียวกันแนวคิดของ Quellmalz (1985) ได้เสนอกรอบแนวคิดด้านการคิดขั้นสูง โดยจำแนกการคิดออกเป็นระดับต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่า ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาตัวชี้วัดของการคิดเชิงวิพากษ์ในบริบทการเรียนการสอน โดยเฉพาะในรายวิชาวิทยาศาสตร์ เช่น วิชาเคมี ที่ต้องอาศัยการใช้เหตุผลและการตีความข้อมูลเชิงหลักฐาน และแนวคิดของ Papert (1993) มองว่าการเรียนรู้และการคิดเชิงวิพากษ์เกิดจากการที่ผู้เรียนลงมือปฏิบัติ สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และสะท้อนคิดจากประสบการณ์จริง กระบวนการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา การตั้งสมมติฐาน และการตรวจสอบผลลัพธ์ จึงเป็นอีกมิติหนึ่งที่สนับสนุนว่าการคิดเชิงวิพากษ์ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบที่สามารถแสดงออกผ่านพฤติกรรมที่สังเกตและวัดได้

สำหรับแนวคิดของทิสนา แคมมณี (2557) ได้สรุปองค์ประกอบของการคิดเชิงวิพากษ์ไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมิน การให้เหตุผลและการตัดสินใจ โดยเน้นว่าการจัดการเรียนรู้ควรพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ควบคู่กัน และควรกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อใช้ในการประเมินพฤติกรรมการคิดของผู้เรียน เมื่อพิจารณาพร้อมกับหลักฐานเชิงวิจัย งานวิจัยของ Cheung and Rensvold (2002) พบว่า การคิดเชิงวิพากษ์ถูกอธิบายว่าเป็นโครงสร้างที่ประกอบด้วยทั้งทักษะ ทางปัญญา เจตคติ และพฤติกรรม ซึ่งทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และสามารถแยกออกเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดหลายด้านได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังมีการพัฒนาโมเดลที่แบ่งองค์ประกอบออกเป็นด้านต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การประเมิน และการตัดสินใจ ซึ่งล้วนสะท้อนถึงลักษณะของตัวชี้วัดที่สามารถนำไปใช้ในบริบทการศึกษาได้ (Birjandi et al., 2019) และผลการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างและตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Elliott (1999) ที่ระบุว่า การคิดเชิงวิพากษ์ครอบคลุมการอ้างอิง การระบุสมมติฐาน การนิรนัย การตีความ และการประเมินข้อโต้แย้ง

ดังนั้น ผลการวิจัยที่พบว่า การคิดเชิงวิพากษ์ในวิชาเคมี เรื่องอะตอมและสมบัติของธาตุ มี 6 องค์ประกอบ และ 14 ตัวชี้วัด จึงสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งยืนยันว่าการคิดเชิงวิพากษ์เป็นโครงสร้างแบบพหุมิติ และสามารถจำแนกออกเป็นองค์ประกอบย่อยพร้อมตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมได้อย่างเป็นระบบและมีหลักฐานรองรับทางทฤษฎีอย่างชัดเจน

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า แม้ครูผู้สอนจะจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ แต่ผู้เรียนยังมีพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษาของเกริก ศักดิ์สุภาพ (2564) เสนอว่า กิจกรรมการเรียนการสอนยังไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้การคิดไตร่ตรองในการแก้ปัญหาและสร้างความเข้าใจอย่างมีเหตุผล เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้ยังไม่เหมาะสมและขาดการใช้เหตุผลในการอธิบายข้อเท็จจริงและข้อโต้แย้งอย่างถูกต้อง จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถด้านการคิดเชิงวิพากษ์ของผู้เรียน

ผลการออกแบบและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด EIPCE model ที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควบคู่กับการเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์ วิชาเคมี เรื่อง อะตอมและสมบัติของธาตุ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา พบว่า รูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นมี 7 องค์ประกอบ และ 5 ขั้นตอนการเรียนรู้ คือ 1) กระตุ้นความสนใจและตรวจสอบความรู้เดิม 2) ระบุปัญหาและรวบรวมข้อมูล 3) ปฏิบัติ 4) สรุปผล และ 5) ประเมินผล โดยมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.18) ผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด อาจเนื่องมาจากผู้วิจัยปฏิบัติตามกระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนอย่างรอบคอบ ทำให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของวุฒิ ฌโนมวิริยะกุล (2562) ข้อเสนอเกี่ยวกับการออกแบบกรอบการจัดการเรียนรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่ระบุไว้ แนวทางการสอนที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ หลักการ แนวเป้าหมาย สารการเรียนรู้ ลำดับกิจกรรม และกระบวนการประเมินผล ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Masek and Yamin (2019) เสนอว่า การออกแบบรูปแบบการสอนควรกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์การเรียนรู้เฉพาะที่ส่งเสริมประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอน

ผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด EIPCE model ที่พัฒนาขึ้นสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษา

ผลวิจัยพบว่า คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหลังการจัดกิจกรรมสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิ ฌโนมวิริยะกุล (2562) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นักเรียนมีการคิดเชิงวิพากษ์หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเตรียมการก่อนการจัดการเรียนการสอนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ขณะที่การจัดกระบวนการเรียนการสอน และด้านการเรียนด้วย EIPCE Model มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวลักษณ์ ศรีตาเกษ (2567) พบว่าการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นส่งผลให้ผู้เรียนมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด และงานวิจัยของศุภจิตา จุลสิทธิ์ (2568) พบว่าความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนในทุกด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าการจัดการเรียนรู้ที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบและใช้รูปแบบที่เหมาะสมสามารถส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของผู้เรียนได้

งานวิจัยนี้ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ในด้านการพัฒนาการคิดเชิงวิพากษ์ในบริบทวิชาเคมี โดยเฉพาะเรื่องอะตอมและสมบัติของธาตุ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ 1) การพัฒนารอบองค์ประกอบของการคิดเชิงวิพากษ์ที่ชัดเจนและเฉพาะบริบทวิชาเคมี โดยระบุเป็น 6 องค์ประกอบ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดทั่วไปที่มีก่นำเสนอในลักษณะกว้าง ๆ งานวิจัยนี้จึงช่วยให้แนวคิดเชิงนามธรรมสามารถนำไปใช้ในรายวิชาเฉพาะได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น 2) ได้มีการกำหนด ตัวชี้วัดจำนวน 14 ตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งถือเป็นการแปลงแนวคิดการคิดเชิงวิพากษ์ให้เป็นพฤติกรรมที่สังเกตและประเมินได้จริงในห้องเรียน ช่วยให้ผู้ครูสามารถออกแบบกิจกรรมและเครื่องมือวัดได้อย่างชัดเจน 3) เกิดความเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาวิชาเคมีกับกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ โดยเฉพาะการใช้เหตุผลจากหลักฐาน การอธิบายปรากฏการณ์ระดับอะตอม และการตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการบูรณาการความรู้เนื้อหา (Content Knowledge) กับทักษะการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking Skills) และ 4) องค์ความรู้ที่ได้ช่วยยืนยันว่า การคิดเชิงวิพากษ์สามารถพัฒนาเป็นโครงสร้างเชิงระบบที่มีทั้ง

องค์ประกอบและตัวชี้วัดรองรับ และสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านโมเดลการคิดเชิงวิพากษ์ในวิชาเคมีที่มีความชัดเจน เป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทการศึกษาไทย ทั้งในด้านการสอนและการวัดประเมินผล ซึ่งเป็นการต่อยอดจากแนวคิดทฤษฎีสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ครูผู้สอนสามารถนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปปรับใช้เป็นเครื่องมือทั้งในการสอนและการประเมิน โดยออกแบบกิจกรรมที่กระตุ้นการคิด วิเคราะห์ และให้เหตุผลตามองค์ประกอบที่กำหนด พร้อมใช้ตัวชี้วัด เป็นเกณฑ์ในการติดตามพัฒนาการของผู้เรียน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ในห้องเรียนเคมีและบริบทการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างการคิดเชิงวิพากษ์ของนักเรียนต่อไป

1.2 การจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ EIPCE สามารถนำไปพัฒนาทักษะด้านอื่นได้ เพราะรูปแบบ EIPCE เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด ลงมือทำ การสื่อสาร และประเมินผลด้วยตนเอง จึงสามารถพัฒนาทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างรอบด้าน ทั้งการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานร่วมกันและการเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่จำกัดเฉพาะการคิดเชิงวิพากษ์เท่านั้น

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย/ข้อเสนอแนะสำหรับการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

2.1 การจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ EIPCE ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในวิชาอื่นหรือ ระดับชั้นที่แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ควรมีการศึกษาต่อในบริบทที่หลากหลายเพื่อยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบ ในระยะยาว

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

3.1 ควรนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ไปทดลองใช้กับนักเรียนระดับชั้นอื่นหรือสาระการเรียนรู้อื่น ๆ ผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อจะได้ขยายผลรูปแบบ EIPCE โดยการปรับให้เหมาะกับระดับผู้เรียนและเนื้อหา ทดลองใช้ในบริบทที่หลากหลาย พร้อมออกแบบการวิจัย และเครื่องมือวัดที่เหมาะสม เพื่อยืนยันประสิทธิผลและพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ในระบบการศึกษา

3.2 ควรนำการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ EIPCE ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการคิดขั้นสูงด้านอื่น ๆ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด. <https://www.moe.go.th/แผนการศึกษาแห่งชาติ-พ-ศ-2560/#:~:text=แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับ,มีคุณภาพ%20ดำรงชีวิตอย่าง>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *แนวทางการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. <https://ops.moe.go.th>
- เกริก ศักดิ์สุภาพ. (2564). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกวิชาฟิสิกส์โดยใช้ปัญหาเป็นฐานเพื่อ เสริมสร้างทักษะการแก้ปัญหาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 32(1), 46–60. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edubuu/article/view/248775>
- เกียรติพร สินพิบูลย์, ศิริวรรณ วณิชฉนวนวรชัย, อธิกมาส มากจุย และปฤณัต นัจฉนฤตย์. (2561). การพัฒนาความสามารถด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณโดยการจัดการเรียนรู้ด้วยการใช้คำถามเป็นฐานร่วมกับ มัลติมีเดีย สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 16(2), 165-177. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/suedujournal/article/view/132344>

- ฐิตาภา นามโคตร, อรุณรัตน์ คำแหงพล และกุลวดี สุวรรณไตรย์. (2567). การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 เรื่อง วิวัฒนาการ โดยการจัดการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน ร่วมกับความรู้นในเนื้อหาผนวกรวมวิธีการสอนและเทคโนโลยี. *Journal of Education and Innovation*, 26(4), 141–155. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/265503
- ทิตนา แหมมณี. (2557). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพร แก้วเปี้ย, พรสุข ตันตระกูลโรจน์, และจินตวีร์ คล้ายสังข์. (2567). การพัฒนารูปแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนแบบ 3 มิติ ร่วมกับการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานตามแนวคิดสะเต็มศึกษาเพื่อส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย. ใน *รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติ การวิจัยประยุกต์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ (NBU: NCAR) ครั้งที่ 6 “การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล”* (หน้า 243-256). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- พีรตลย์ อ่อนสี. (2562). การพัฒนาความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนฟิสิกส์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภัทรกร พิกุลขวัญ, โนริยุกิ อิโนะอุเอะ, และ จิระวรรณ เกษสิงห์. (2565). เป้าหมายการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และวิธีการ พัฒนาทักษะเชิงพฤติกรรมในชั้นเรียนวิทยาศาสตร์: ทักษะของครูระดับประถมศึกษาตอนปลาย. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ*, 15(1), 100-114. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/edjour_stou/article/view/253253
- รัชณี เจริญดี และพรณวิไล ดอกไม้. (2566). การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานร่วมกับสื่อสังคม เพื่อส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 17(3), 27–38. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmuj/article/view/269715>
- โรงเรียนอนุกุลนารี. (2566). *รายงานผลการประกันคุณภาพภายนอกสมศ. รอบ 5 ปีงบประมาณ 2566*. <https://anukoolnaree.ac.th/school-info>
- วรวรรณ ราชพิลา และ สิทธิพล อาจอินทร์. (2563). การพัฒนาความสามารถด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยจัดการเรียนรู้ตามวัฏจักรการเรียนรู้ 4MAT ร่วมกับเทคนิคหมวกหกใบ. *Journal of Graduate School Sakon Nakhon Rajabhat University*, 17(79), 33–40. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/SNGSJ/article/view/209320>
- วุฒิ ถนอมวิริยะกุล, ปริญญา ทองสอน และสมศิริ สิงห์ลพ. (2562). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ เพื่อส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. *วารสารศึกษาศาสตร์ มมร*, 7(2), 509-524. <https://ojs.mbu.ac.th/index.php/edj/article/view/529>
- ศุภธิดา จุลสิทธิ์. (2568). ความพึงพอใจในการจัดการเรียนรู้วิชาหลักสูตรและวิทยาการจัดการเรียนรู้ ของนิสิตชั้นปีที่ 2 สาขาวิชาเอกภาษาอังกฤษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ. *วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์*, 10(1), 1049-1058. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/285795>
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2561). *สะเต็มศึกษา*. <https://www.scimath.org/ebook-stem>
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2566). *กรอบการประเมินของ PISA 2025*. https://opec.go.th/uploads/2024/pisa/20240508_173306_277_กรอบการประเมินPISA_ประชุมผู้บริหารสพฐ8พค_update3May.pdf
- เสาวลักษณ์ ศรีตาเกษ. (2568). ผลของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นต่อความสามารถ ความพึงพอใจ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตร

- บัณฑิตวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *วารสารราชภัฏประชาคม*, 3(3), 135–148. https://so12.tci-thaijo.org/index.php/watmahasawat_jsc/article/view/2297
- Ani, D. A. (2021). The Effect of Environmental Performance on The Value of The Company with Financial Performance as an Intervening Variable. *Jibaku: Jurnal Ilmiah Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 16-29. <https://doi.org/10.35473/jibaku.v1i1.953>
- Barrows, H. S., & Tamblyn, R. M. (1980). *Problem-based learning: An approach to medical education*. Springer Publishing Company.
- Birjandi, P., Bagheri, M. B., & Maftoon, P. (2019). Towards an operational definition of critical thinking. *Journal of English Language Pedagogy and Practice*, 12(24), 17-40. <https://doi.org/10.30495/JAL.2019.671910>
- Brown, J. W., Lewis, R. B., & Harclerod, F. F. (1983). *AV Instruction: Technology, Media, and Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Bybee, R. W. (2013). *The Case for STEM Education: Challenges and Opportunities*. NSTA Press
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural equation modeling*, 9(2), 233-255. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5
- De Bono, E. (2017). *Six Thinking Hats: The multi-million bestselling guide to running better meetings and making faster decisions*. Penguin uk.
- Dills, C. R., & Romiszowski, A. J. (Eds.). (1997). *Instructional development paradigms*. Educational Technology.
- Eisenkraft, A. (2003). Expanding the 5E model. *The Science Teacher*, 70(6), 56-59.
- Elliott, B. M. (1999). *The Influence of an Interdisciplinary Course on Critical Thinking Skills*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, Denton, Texas.
- Firmansyah, N. A., Bismala, L., Manurung, Y. H., Hafsa, H., & Handayani, S. (2023). Developing the Students' Critical Thinking in Management Information System Courses through the Inquiry Method. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(2), 843-854. <https://doi.org/10.51276/edu.v4i2.435>
- Indra, G., Nirmala, E., Nirmala, G., & Senthilvel, P. G. (2024). An ensemble learning approach for intrusion detection in IoT-based smart cities. *Peer-to-Peer Networking and Applications*, 17(6), 4230-4246. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12083-024-01776-x>
- Joyce, B. , Weil, M. , & Calhoun, E. (2004). *Models of Teaching*. Boston: Allyn and Bacon.
- Masek, A., & Yamin, S. (2011). The effect of problem based learning on critical thinking ability: a theoretical and empirical review. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 2(1), 215-221.
- Norris, S. P., & Ennis, R. H. (1989). *Evaluating Critical Thinking. The Practitioners' Guide to Teaching Thinking Series*. Critical Thinking Press and Software, Box 448, Pacific Grove, CA 93950-0448; tele.
- Orosz, G., Németh, V., Kovács, L., Somogyi, Z., & Korom, E. (2023). Guided inquiry-based learning in secondary-school chemistry classes: A case study. *Chemistry Education Research and Practice*, 24(1), 50-70. <https://doi.org/10.1039/d2rp00110a>

Papert, S. (1993). *The children's machine: Rethinking school in the age of the computer*. Basic Books, Inc.

Quellmalz, E. S. (1985). Needed: Better Methods for Testing Higher-Order Thinking Skills. *Educational Leadership*, 43(2), 29-35.

Sartika, W., Rahman, S. R., & Irfan, M. (2023). Empowering students' critical thinking skills using problem-based learning. *Inornatus: Biology Education Journal*, 3(2), 67-74.
<https://doi.org/10.30862/inornatus.v3i2.427>

Setyaningtyas, E. W., & Radia, E. H. (2019). Six thinking hats method for developing critical thinking skills. *Journal of Educational Science and Technology*, 5(1), 82-91.
<https://doi.org/10.26858/est.v5i1.8243>

การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี
Internal Supervision of School Administrators in the Singha Chaophraya
School Network, Under the Singburi Primary Educational Service
Area Office

วราภรณ์ บุญเทศ

Waraporn Boonket

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

Faculty of Arts, Krirk University

Corresponding Author: 67120052@krirk.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ด้านการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา และเปรียบเทียบการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็น จำแนกตามวุฒิการศึกษา ใช้การทดสอบทีและประสบการณ์การทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ทั้ง 5 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี โดยจำแนกตามระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: การนิเทศภายใน, ผู้บริหารสถานศึกษา, กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา

Abstract

The objectives of this research were to examine school administrators' and teachers' perceptions of the internal supervision practices of school administrators in the Singha Chaophraya School Network; and to compare school administrators' and teachers' perceptions of the internal supervision practices of school administrators in the Singha Chaophraya School Network under the Singburi Primary Educational Service Area Office, classified by educational attainment and work experience. The sample group consisted of 118 school administrators and teachers. The research instrument was questionnaire. Data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation.

To compare opinion levels, a t-test was used for educational attainment, and One-way Analysis of Variance (ANOVA) was used for work experience.

The research findings were as follows: 1) The overall level of internal supervision of school administrators in the Singha Chao Phraya School Network, across all five dimensions, was at a high level. 2) The comparison of internal supervision based on educational attainment showed no significant difference. However, when classified by work experience, there was a statistically significant difference at the .05 level.

Keywords: Internal Supervision, School Administrators, Singha Chao Phraya School Network

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีและสารสนเทศในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่พร้อมสำหรับอนาคต การศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม และจริยธรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเท่าเทียม ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในการขับเคลื่อนประเทศ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2564) ทั้งนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มาตรา 6 ได้กำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีคุณธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต ประกอบกับ มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อควบคุม ตรวจสอบ และยกระดับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563) ซึ่งการจะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาศักยภาพมนุษย์และการรักษามาตรฐานการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดไว้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาเป็นสำคัญ ท่ามกลางความก้าวหน้าทางวิชาการและรูปแบบการสอนที่เปลี่ยนแปลงไป ครูผู้สอนจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการนิเทศทางการศึกษา เป็นกลไกและพลังขับเคลื่อนสำคัญในการกระตุ้น ส่งเสริม และช่วยเหลือครูผู้สอนให้สามารถปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การนิเทศทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าไปแนะนำ ส่งเสริม และช่วยเหลือครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการใช้นวัตกรรมและเทคนิคที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ บนพื้นฐานของหลักการประชาธิปไตยและความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศกับครู มุ่งให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงการสอนด้วยตนเองอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 (สภาพรสมอุทัย, 2565) อีกทั้งยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุม แก้ไขปัญหา และรักษามาตรฐานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ของประเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าคุณภาพการศึกษาจะได้รับการยกระดับอย่างต่อเนื่อง (ปิยะนุช ทรนวัตร และวรกาญจน์ สุขสดเขียว, 2565) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต้องปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นผู้นิเทศหลักที่มีหน้าที่โดยตรงในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และสนับสนุนการทำงานของครูให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาการสอน (อัญญา นิมะ และนิตยา เรืองแป้น, 2569) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรณณ โล่ห์คำ และคณะ (2565) ระบุว่า การนิเทศภายในเป็นกระบวนการที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษา เนื่องจากแต่ละโรงเรียนมีบริบทและสภาพปัญหาที่แตกต่างกัน การมีระบบการนิเทศภายในที่ชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติจริง จะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านประสิทธิผลการดำเนินงานของครู และนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม

จากรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2567 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสิงห์บุรี กลับพบปัญหา

สำคัญด้านคุณภาพการศึกษา โดยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2566 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับสังกัดและระดับประเทศในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และมีแนวโน้มลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีการศึกษา 2565 เช่นเดียวกับผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (National Test : NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2566 ที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละรวมทั้ง 2 ด้าน (ด้านภาษาไทยและด้านคณิตศาสตร์) เพียงร้อยละ 53.18 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละระดับจังหวัด ระดับศึกษาธิการภาค ระดับสังกัด และระดับประเทศ นอกจากนี้ยังพบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา ยังประสบปัญหาด้านคุณภาพครูและบุคลากรที่อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่าน รวมถึงข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการของผู้ทำหน้าที่นิเทศภายใน ซึ่งสภาพการณ์ดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา (กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี, 2567, น. 252-253)

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการนิเทศภายใน รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นโดยการศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากความคิดเห็นและการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการดำเนินงานนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากบุคลากรทั้งสองกลุ่มเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการนิเทศภายใน ทั้งในฐานะผู้ดำเนินการนิเทศและผู้รับการนิเทศ ผลการศึกษาที่ได้จะสามารถใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรีในการวางแผนและกำหนดนโยบายพัฒนาการนิเทศภายใน ตลอดจนเป็นแนวทางให้สถานศึกษาและผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการนิเทศภายในและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ด้านการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนด้านการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

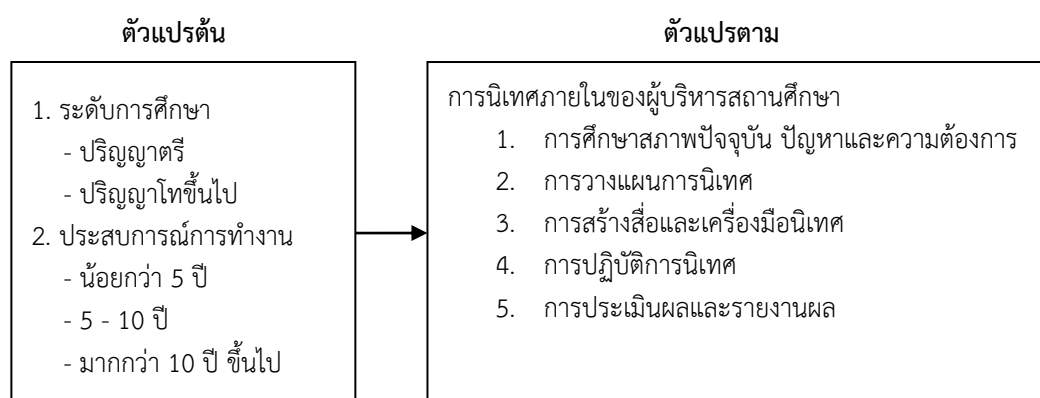
การนิเทศภายใน เป็นกระบวนการส่งเสริม แนะนำ ปรีกษา และปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาร่วมมือกัน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นและมีคุณลักษณะตามมาตรฐานหลักสูตรและการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567) การศึกษาของศิริพร อิ่มชื่น (2566) กล่าวว่า การนิเทศมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากเป็นกระบวนการบูรณาการความร่วมมือระหว่างผู้ให้การนิเทศ ผู้รับการนิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุด คือ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการนิเทศการศึกษาจำเป็นต้องมีขั้นตอนและกระบวนการที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นลำดับขั้นตอนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และครูผู้สอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะผลักดันให้การนิเทศประสบความสำเร็จและส่งต่อการพัฒนาคุณภาพการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การศึกษาของน้ำฝน จันทนะ (2567) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะผู้นิเทศ โดยหน้าที่นี้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและวิธีการการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พ.ศ. 2542 ซึ่งเน้นการกำกับติดตามการจัดการศึกษา บทบาทการนิเทศของผู้บริหาร

จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการนิเทศภายในให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีระบบ ด้วยการส่งเสริมสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือครูในสถานศึกษา เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานและประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตามเป้าหมาย กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นลำดับขั้นตอนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และครูผู้สอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นลำดับขั้นตอนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และครูผู้สอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การศึกษาของวิระศักดิ์ สุวรรณไตร ไซยา ภาวะบุตร และวัฒนา สุวรรณไตรย์ (2565) ได้กล่าวถึง กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนว่า หมายถึง ลำดับขั้นตอนในการทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนระหว่างผู้นิเทศกับผู้บริหารนิเทศภายในสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การปฏิบัติตามแผนและการนิเทศ 4) การประเมินผลนิเทศ สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยะนุช ศรีนุวัตร และวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2565) ได้สรุปกระบวนการนิเทศการศึกษา คือ การทำงานที่มีลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อร่วมกันช่วยเหลือ แก้ปัญหา ส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาให้สูงขึ้น ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญสูงสุดคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและผู้รับบริการให้มีมาตรฐาน กระบวนการนิเทศการศึกษาแบ่งเป็น 5 ประการ ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ 2) วางแผนการนิเทศและกำหนดทางเลือก 3) สร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ 4) ปฏิบัติการนิเทศ และ 5) สรุปผลการนิเทศ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาเกี่ยวกับการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา โดยกำหนดกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ 4) การปฏิบัติการนิเทศ 5) การประเมินผลและรายงานผล โดยมีกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนด้านการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี อยู่ในระดับมาก

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนด้านการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 11 คน และครู จำนวน 162 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 173 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 11 คน และครู จำนวน 162 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 173 คน โดยการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และวิธีการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 118 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน และครู จำนวน 108 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นผู้ให้ข้อมูล (respondents) โดยตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นและการรับรู้ของตนที่มีต่อการดำเนินงานนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น คะแนนที่ได้จากแบบสอบถามจึงสะท้อนระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลด้านการดำเนินงานนิเทศภายใน มิใช่ผลการสังเกตพฤติกรรมการณ์เทศของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้ศึกษาพัฒนาขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง วิทยฐานะ และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert, 1967) ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ซึ่งวัดด้วยแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ (1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ (2) การวางแผนการนิเทศ (3) การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ (4) การปฏิบัติการนิเทศ และ (5) การประเมินผลและรายงานผล โดยคะแนนที่สูงแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการดำเนินงานนิเทศภายในอยู่ในระดับสูง

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว นำมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ตามสมมติฐานข้อที่ 1 โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) วิเคราะห์โดยรวม รายด้าน และรายข้อ กำหนดเกณฑ์แปลผลเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นด้านการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นด้านการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นด้านการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นด้านการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นด้านการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 เปรียบเทียบการนิเทศภายในของผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามระดับการศึกษา โดยการวิเคราะห์ค่า T-test และประสิทธิภาพการทำงานตามสมมติฐานข้อที่ 2 โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แบบกลุ่มเป้าหมายที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบรายคู่โดยใช้วิธี Scheffe's method

ผลการวิจัย

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 118 คน ส่วนใหญ่คือ เพศหญิง ร้อยละ 82.20 เพศชาย ร้อยละ 17.80 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีอายุ 30 ปี ถึง 40 ปี ร้อยละ 50.80 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ คือระดับปริญญาตรี ร้อยละ 76.30 มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุดคือ ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป ร้อยละ 56.80 ดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่คือ ครูผู้สอน จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 91.50 มีวิทยฐานะส่วนใหญ่คือ ครู คศ.2 (ชำนาญการ) คิดเป็นร้อยละ 39.80 โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ร้อยละ 52.00

2. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	การนิเทศภายใน	ระดับการนิเทศภายใน			
		M	S.D.	แปลผล	อันดับ
1	ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ	4.49	0.44	มาก	2
2	ด้านการวางแผนการนิเทศ	4.49	0.42	มาก	1
3	ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ	4.42	0.53	มาก	4
4	ด้านการปฏิบัติการนิเทศ	4.44	0.42	มาก	3
5	ด้านการประเมินผลและรายงานผล	4.39	0.43	มาก	5
	รวม	4.45	0.37	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นด้านการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย อันดับ 1 ได้แก่ ด้านการวางแผนการนิเทศ อยู่ในระดับมาก รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ อยู่ในระดับมาก อันดับ 3 ด้านการปฏิบัติการนิเทศ อยู่ในระดับมาก อันดับ 4 ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ อยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้ายอันดับที่ 5 ได้แก่ ด้านการประเมินผลและรายงานผล อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามระดับการศึกษา

การนิเทศภายใน	ระดับการศึกษา				t	P
	ปริญญาตรี		ปริญญาโทขึ้นไป			
	M	S.D.	M	S.D.		
ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ	4.54	0.43	4.33	0.46	.101	.751
ด้านการวางแผนการนิเทศ	4.49	0.42	4.47	0.41	.021	.886
ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ	4.46	0.55	4.30	0.44	4.585*	.034
ด้านการปฏิบัติการนิเทศ	4.43	0.43	4.46	0.39	1.519	.220
ด้านการประเมินผลและรายงานผล	4.39	0.44	4.41	0.42	1.404	.239
รวม	4.46	0.37	4.39	0.38	.292	.590

* $p \leq .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า การเปรียบเทียบระดับการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่าย
โรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่า
ในภาพรวมทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการศึกษาสภาพ
ปัจจุบันปัญหาและ ความต้องการ ด้านการวางแผนการนิเทศ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ และด้านการประเมินผลและ
รายงานผล กลุ่มปริญญาตรีและกลุ่มปริญญาโทขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสร้างสื่อและ
เครื่องมือนิเทศ กลุ่มปริญญาตรีและกลุ่มปริญญาโทขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

การนิเทศภายใน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ	ระหว่างกลุ่ม	1.498	2	.749	3.900*	.023
	ภายในกลุ่ม	22.080	115	.192		
	รวม	23.578	117			
ด้านการวางแผนการนิเทศ	ระหว่างกลุ่ม	.888	2	.444	2.518	.085
	ภายในกลุ่ม	20.273	115	.176		
	รวม	21.161	117			

การนิเทศภายใน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ	ระหว่างกลุ่ม	.517	2	.258	.919	.402
	ภายในกลุ่ม	32.362	115	.281		
	รวม	32.879	117			
ด้านการปฏิบัติการนิเทศ	ระหว่างกลุ่ม	1.985	2	.992	6.055**	.003
	ภายในกลุ่ม	18.846	115	.164		
	รวม	20.831	117			
ด้านการประเมินผลและรายงานผล	ระหว่างกลุ่ม	2.601	2	1.300	7.563**	.001
	ภายในกลุ่ม	19.773	115	.172		
	รวม	22.374	117			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.182	2	.591	4.405*	.014
	ภายในกลุ่ม	15.426	115	.134		
	รวม	16.608	117			

* $p \leq .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** $p \leq .01$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงานภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนการนิเทศ และด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่าง ส่วนด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ และด้านการประเมินผลและรายงานผล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการวิเคราะห์หาความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffé's method)

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบพหุคูณการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

การนิเทศภายใน	ประสบการณ์การทำงาน	M	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ			4.69	4.39	4.45
	น้อยกว่า 5 ปี	4.69	-	0.30	0.24
	5-10 ปี	4.39		-	0.06
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.45			-
ด้านการปฏิบัติการนิเทศ			4.67	4.33	4.38
	น้อยกว่า 5 ปี	4.67	-	0.33*	0.28*
	5-10 ปี	4.33		-	-0.04
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.38			-
ด้านการประเมินผล และรายงานผล			4.66	4.33	4.30
	น้อยกว่า 5 ปี	4.66	-	0.32*	0.35*
	5-10 ปี	4.33		-	0.02
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.30			-

* $p \leq .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบพหุคุณการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffé) พบว่า การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศภายใน โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี, กลุ่ม 5-10 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป ใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ และด้านการประเมินผลและรายงานผล

ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานในด้านนี้ไม่แตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ที่ 4.69 ซึ่งเป็นระดับที่สูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประสบการณ์ 5-10 ปี ($M = 4.39$) และกลุ่มประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป ($M = 4.45$) แม้ว่าจะมีส่วนต่างของค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.30 และ 0.24 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ไม่ว่าจะมีความประสบการณ์การทำงานในระดับใด บุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจและให้ความสำคัญต่อการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในทิศทางเดียวกัน

ด้านการปฏิบัติการนิเทศ ผลการวิเคราะห์พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในบางคู่เปรียบเทียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี ($M = 4.67$) พบว่า มีระดับความคิดเห็นที่สูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ 5-10 ปี ($M = 4.33$) และสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป ($M = 4.38$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มประสบการณ์ 5-10 ปี และกลุ่มมากกว่า 10 ปีขึ้นไปนั้น ไม่พบความแตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่ากลุ่มบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยมักมีความตื่นตัวและให้ความสำคัญต่อขั้นตอนการลงมือปฏิบัติการนิเทศมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์สูงกว่า

ด้านการประเมินผลและรายงานผล ผลการวิเคราะห์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับด้านการปฏิบัติการนิเทศ กล่าวคือ กลุ่มบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี ($M = 4.66$) มีระดับความคิดเห็นต่อการประเมินผล และการรายงานผลสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประสบการณ์ 5 ปี ถึง 10 ปี ($M = 4.33$) และเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป ($M = 4.30$) มีค่าผลต่างอยู่ที่ 0.35 สำหรับการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่มีประสบการณ์ 5 ปี ถึง 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไปนั้น พบว่ามีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและไม่มีความแตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาระดับการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี

ผลการศึกษาพบว่า การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการศึกษาคือเป็นเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง มีกระบวนการนิเทศอย่างเป็นระบบ และมุ่งเน้นการสร้างขวัญกำลังใจแบบกัลยาณมิตร ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่พร้อมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของอริสา ชนะศักดิ์ และกุลจิรา รักษนคร (2568); พุทธชาติ เกียะวงศ์ และจารุวรรณ แก่นทรัพย์ (2568) พบว่า การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของณิชาวิทย์ วิวัฒนานุกูล และรุจิราพรรณ คงช่วย (2568) พบว่า บทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารควรรักษามาตรฐานการนิเทศภายในให้สม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกบริบทของโรงเรียน ทุกขนาดพร้อมกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับกระบวนการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เป็น ปัจจุบันและใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นตัวตั้งต้นในการวางแผนนิเทศ เพื่อให้ การดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่แท้จริง ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญภรณ์ สวนแก้ว และกนกกร ศิริสุข (2568) พบว่า ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนั้น ควรจัดให้มีการประชุมคณะครูเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายใน สํารวจและ ประเมินความต้องการของครูอย่างสม่ำเสมอ และงานวิจัยของธัญลักษณ์ ศรีสวัสดิ์ และพิมพ์วิณ สุวรรณโณ (2568) พบว่า สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และสภาพ ที่พึงประสงค์ ภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด โดยเฉพาะการสำรวจความต้องการรับการนิเทศเป็นรายบุคคลผู้บริหาร ยังให้น้ำหนักกับการนิเทศเชิงระบบมากกว่าการรับฟังความต้องการเฉพาะรายบุคคลของครูแต่ละคน

รองลงมาคือ ด้านการวางแผนการนิเทศ อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นความชัดเจนในการมอบหมายหน้าที่ เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในบทบาทหน้าที่ อีกทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนัก ร่วมกันผ่านกระบวนการประชุมปรึกษาหารือ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือในขั้นตอน การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของกําชัย ยุกติชาติ และนุชนรา รัตนศิริประภา (2564) พบว่าการดำเนินการนิเทศภายในโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานของโรงเรียนอนุบาลวัดลูกแกประชาชนูปทิศ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตาม ค่าเฉลี่ย เลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความ ต้องการ การประเมินผลและรายงานผล และการสร้างเครื่องมือนิเทศ เช่นเดียวกับงานวิจัยของณัฐนัย โกมลาลา รัฐพร กลิ่นมาลี และวีระยุทธ ชาติกาญจน์ (2567) พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ใน ระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการวางแผนการนิเทศผู้บริหารควร สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการนิเทศ จัดประชุมครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันวางแผน และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน และงานวิจัยของโสภาวดี หนั่นชัย และธิดาวัลย์ อุ่นกอง (2568) พบว่า ด้านการวางแผนการนิเทศภายในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ด้านการปฏิบัติการนิเทศ อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงภาวะผู้นำ เชิงปฏิบัติการที่เน้นการเข้าถึงสภาพจริงในห้องเรียน เพื่อรับทราบปัญหาและให้คำแนะนำแก่ครูได้อย่างตรงจุด ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกผ่านการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจก่อนเริ่ม ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การใช้เทคนิคการนิเทศที่หลากหลายมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ ซึ่งอาจสะท้อนว่าผู้บริหารยัง ค่อนข้างกับรูปแบบการนิเทศแบบเดิมมากกว่าการปรับใช้เทคนิคใหม่ ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของอนุพงษ์ ตาบสกุล และนุชนรา รัตนศิริประภา (2567) พบว่า การดำเนินการนิเทศภายในโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพ ของผู้เรียน ด้านการปฏิบัติการนิเทศอยู่ในระดับมาก สถานศึกษาควรสนับสนุน ส่งเสริมให้คณะกรรมการนิเทศ ภายในโรงเรียนนำเอานโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาเป็นแนวทางในการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน และงานวิจัยของทิพวรรณ นิลละอ (2568) พบว่า การนิเทศภายในของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู พบว่าในภาพรวมและรายด้าน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึง ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับการเลือกใช้เครื่องมือนิเทศที่ทันสมัย สะดวก และไม่เป็นภาระต่อผู้รับการนิเทศ ส่งผลให้กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้ การทดลองใช้ และปรับปรุงเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ ซึ่งสะท้อนว่ากระบวนการพัฒนาเครื่องมือยังเน้น การนำไปใช้มากกว่าการตรวจสอบคุณภาพก่อนใช้งานจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร อิมชื่น (2566) พบว่า ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดทำ

และเลือกใช้สื่อและเครื่องมือที่เหมาะสมกับกระบวนการนิเทศภายใน และงานวิจัยของพุทธชาติ เกียงวงศ์ และจารุวรรณ แก่นทรัพย์ (2568) พบว่า ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือในการนิเทศมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตสูงสุด ซึ่งควรเน้นการจัดทำแบบสอบถามที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการแสดงความคิดเห็น และวางแผนพัฒนาเครื่องมือและสื่อในการนิเทศ โดยใช้เทคนิคการนิเทศแบบเสริมแรงและสร้างสรรค์ รวมถึงออกแบบเกณฑ์ประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ด้านการประเมินผลและรายงานผล อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการประเมินที่เป็นธรรมและเปิดกว้าง โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและนำผลการประเมินไปเชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการนิเทศในวงรอบถัดไป อย่างไรก็ตาม การสะท้อนผลหลังการประเมินเพื่อชี้แจงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนามีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ ซึ่งอาจเป็นช่องว่างสำคัญที่ทำให้ผลการนิเทศยังไม่ถูกนำไปใช้พัฒนาครูเป็นรายบุคคลอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีชญา ทบม และคณะ (2569) พบว่า การรายงานและการปรับปรุงแก้ไขมีค่าเฉลี่ยสูงสุด การพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการวางแผน ดำเนินการ และสะท้อนผลการนิเทศ รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการรวบรวม วิเคราะห์ และติดตามข้อมูลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการรายงานผลการนิเทศในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและเข้าถึงได้สะดวก เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเปรียบเทียบการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ผลการเปรียบเทียบระดับการนิเทศภายในจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการนิเทศภายในโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สะท้อนให้เห็นว่าการนิเทศภายในเป็นกระบวนการที่บุคลากรภายในสถานศึกษามีมาตรฐานแนวปฏิบัติร่วมกันอย่างชัดเจน ประกอบกับบริบทของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ PLC ทำให้ผู้บริหารและครูมองเห็นเป้าหมายและปัญหาในทิศทางเดียวกันโดยไม่ขึ้นอยู่กับวุฒิการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของน้ำฝน จันทนะ (2568) พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนในสหวิทยาเขตสระบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของเพ็ญภรณ์ สอนแก้ว และกนกกร ศิริสุข (2568) พบว่า การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามระดับการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบระดับการนิเทศภายในจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการนิเทศภายในโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่า ประสบการณ์การทำงานมีผลต่อมุมมองและการให้ความสำคัญต่อการนิเทศภายใน โดยเฉพาะในขั้นตอนการปฏิบัติและการประเมินผล กลุ่มบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยมีระดับความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์สูงอย่างชัดเจน ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มนี้ต้องการการชี้แนะและมองว่าระบบการนิเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพตนเองในช่วงเริ่มต้นอาชีพ ขณะที่กลุ่มที่มีประสบการณ์สูงอาจมีมุมมองต่อการนิเทศในเชิงที่เป็นกิจวัตรมากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ นิลละออง (2568) พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ด้านประสบการณ์ในการทำงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับงานวิจัยของน้ำฝน จันทนะ (2568) พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนในสหวิทยาเขตสระบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของเพ็ญภรณ์ สอนแก้ว และกนกกร ศิริสุข. (2568) พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน และครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

สรุปผลการอภิปรายข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสิงห์เจ้าพระยาดำเนินไปอย่างเป็นระบบและอยู่ในระดับมากทุกด้าน อันเป็นผลจากภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งและกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลายฉบับในบริบทใกล้เคียงกัน ขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรที่ศึกษาพบว่าวุฒิการศึกษาไม่มีผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อการนิเทศภายใน แต่ประสบการณ์การทำงานกลับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเฉพาะในขั้นตอนปฏิบัติการนิเทศและการประเมินผล ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคลากรในแต่ละช่วงประสบการณ์การทำงานมีความคาดหวังและความต้องการรับการนิเทศที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงเป็นข้อมูลสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ออกแบบกระบวนการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานต้นสังกัด สามารถส่งเสริมการกำหนดนโยบายพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างทักษะ การใช้เทคนิคและนวัตกรรม การนิเทศที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีเครื่องมือที่ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

1.2 สถานศึกษา สามารถนำแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่โดดเด่นในด้านการวางแผน การนิเทศ และการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน ไปพัฒนาต่อยอดสู่การจัดทำคู่มือการนิเทศภายใน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยในด้านการประเมินผลและรายงานผลมาปรับปรุงบทบาทของตนเองในด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ โดยควรเพิ่มความถี่ในการสะท้อนผลหลังการนิเทศ เพื่อชี้แจงจุดเด่นและประเด็นที่ควรพัฒนาให้แก่ครูเป็นรายบุคคลด้วยความเป็นกัลยาณมิตร

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การมีส่วนร่วมของครู การสื่อสารภายในองค์กร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการนิเทศภายในอย่างรอบด้านยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ เช่น คุณภาพการจัดการเรียนรู้ คุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการสถานศึกษา หรือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เห็นถึงบทบาทและความสำคัญของการนิเทศภายในที่มีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในมิติต่าง ๆ อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. <https://www.moe.go.th/พรบ-การศึกษาแห่งชาติ-พ-ศ-2542/>
- กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี. (2567). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี.
- กำชัย ยุกติชาติ และนุชนรา รัตนศิริประภา. (2564). การดำเนินการนิเทศภายในโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานของโรงเรียนอนุบาลวัดลูกแกประชาชนูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 12(2), 17–34. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/252049>
- ณัฐดนัย โกมลาลา, รัฐพร กลิ่นมาลี และวีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2567). การนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- ประณตศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1. *วารสารพุทธศาสตร์ มจร.อุบลราชธานี*, 6(1), 981–990.
<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JOB2025/article/view/5566>
- ณิชาวิทย์ วิวัฒนานุกุล และ รุจิราพรรณ คงช่วย. (2568). บทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 2. *วารสารพุทธศาสตร์ มจร.อุบลราชธานี*,
7(1), 1605–1618. <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JOB2025/article/view/8485>
- ทิพวรรณ นิลละอ. (2568). การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเทศบาลอำเภอเมือง
จังหวัดลพบุรี. *วารสารวิทยาการจัดการการบริหารสาธารณะและเอกชน*, 3(1), 42–54.
<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JPPMS/article/view/2496>
- ธัญลักษณ์ ศรีสวัสดิ์ และพิมพ์ปิณัฏ สุวรรณโณ. (2568). ความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในของผู้บริหาร
สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3. *วารสารทัศน์มิติทางการศึกษา*,
3(1), 15–30. <https://so10.tci-thaijo.org/index.php/JPE/article/view/1193>
- น้ำฝน จันทนะ. (2567). การศึกษาบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนในสหวิทยาเขต
เสรีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารนิติรัฐ*, 2(1), 13–24.
<https://so19.tci-thaijo.org/index.php/LSJ/article/view/248>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปรีญา ทบม, ประกอบ สารวรรณ, ธีระภัทร ประสมสุข และสุรัตน์ ศรีตาเดช. (2569). การนิเทศภายใน
สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอพร้าว
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2. *วารสารพุทธศาสตร์ มจร.อุบลราชธานี*,
8(1), 67–78. <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JOB2025/article/view/6219>
- ปรีญา ทบม, ประกอบ สารวรรณ, ธีระภัทร ประสมสุข และสุรัตน์ ศรีตาเดช. (2569). การนิเทศภายใน
สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอพร้าว
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2. *วารสารพุทธศาสตร์ มจร.อุบลราชธานี*,
8(1), 67–78. <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JOB2025/article/view/6219>
- ปิยะนุช ศรีนุวัตร และ วรกาญจน์ สุขสดเขียว. (2565). กระบวนการนิเทศของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษา
ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในเขตภาคกลาง. *The Journal of Institute of Trainer Monk
Development*, 7(1), 92-102. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/tmd/article/view/265828>
- พุทธชาติ เกียงวงศ์ และจรรุวรรณ แก่นทรัพย์. (2568). การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียน
แม่สอด – ท่าสายลวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. *วารสารสมาคม
พัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 7(3), 177–188. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JAPDEAT/article/view/281587>
- เพ็ญภรณ์ สอนแก้ว และกนกกร ศิริสุข. (2568). การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 10(1), 297-310.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/285648>
- วีระศักดิ์ สุวรรณไตร, ไซยา ภาวะบุตร และวัฒนา สุวรรณไตรย์. (2565). กลยุทธ์การนิเทศภายในที่มีประสิทธิผลของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร. *วารสาร มจร อุบล
ปริทรรศน์*, 10(1), 587-600. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/285706>
- ศิริพร อัมขันธ์. (2566). บทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 7(1), 312.
<https://doi.org/10.14456/jeir.2023.21>

- สถาพร สมอุทัย. (2565). “การนิเทศการศึกษา” หนึ่งตัวช่วยในการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5(3), 275-288. <https://doi.org/10.14456/jra.2022.75>
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2564). แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในศตวรรษที่ 21. *ครูสภาวิทยาทจารย์*, 2(1), 1-16. <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/withayajarnjournal/article/view/243655>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *แนวทางการนิเทศภายในโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน*. หน่วยศึกษานิเทศก์. <https://esdc.name/gg/v2/pages/index.php>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *แนวทางการสร้างความเข้มแข็งการนิเทศภายในสถานศึกษา*. หน่วยศึกษานิเทศก์. https://www.esdc.name/esdc2022/pages/doc_download.php
- โสภาวดี ทนชัย และธิดาวลัย อุ่นก้อง. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศภายในกับประสิทธิภาพการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์ นครลำปาง*, 14(2), 275-288. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NBJ/article/view/279458>
- อนุพงษ์ ตาบสกุล และนุชนรา รัตนศิริประภา. (2567). แนวทางการนิเทศภายในโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนโรงเรียนบ้านควายวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 29(1), 141-158. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phiv/article/view/263864>
- อรรวรรณ โล่ห์คำ, นิพิฐพนธ์ สนิทเหลือ, วริศนันท์ เดชปานประสงค์, และฤทัยกานต์ อ่อนละอ. (2565). การนิเทศภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)*, 8(1), 186-202. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/svittj/article/view/255884>
- อริสา ชนะศักดิ์ และกุลจิรา รักชนคร. (2568). การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 10(1), 2616. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/285970>
- อัญชนา นิมะ และนิตยา เรืองแป้น. (2569). การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ จังหวัดนราธิวาส. *วารสารทัศนมิติทางการศึกษา*, 4(1), 1-15. <https://so10.tci-thaijo.org/index.php/JPE/article/view/1292>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Likert, R. (1967). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York.

Digital Leadership and Organizational Climate: The Mediating Role of Organizational Support in Administrative Performance in a Public Hospital

Ntapat Worapongpat

Eastern Institute of Technology Suvarnabhumi (EIT)

and Research and Development Center, SCG Grand Co., Ltd.

And Faculty of Humanities and Social Sciences, Mahasarakham Rajabhat University

Corresponding Author: dr.thiwat@gmail.com

Abstract

Digital transformation has become increasingly important for improving organizational effectiveness and administrative performance in public hospitals. However, the mechanisms through which digital leadership and organizational climate influence administrative performance, particularly through organizational support, remain insufficiently understood. This study aimed to examine the structural relationships among digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance, and to investigate the direct and indirect effects of digital leadership and organizational climate on administrative performance through organizational support. The study population comprised general administration personnel working in a public hospital in Thailand. Data were collected from 350 respondents selected through stratified random sampling using a structured questionnaire with validated measurement constructs. The data were analyzed using descriptive statistics, confirmatory factor analysis (CFA), and structural equation modeling (SEM). The findings indicated that digital leadership and organizational climate had significant positive effects on organizational support and administrative performance. Organizational support also had a significant positive effect on administrative performance. Furthermore, organizational support partially mediated the relationships between digital leadership and administrative performance and between organizational climate and administrative performance. The measurement model demonstrated acceptable reliability and validity, while the structural model showed satisfactory goodness-of-fit. These findings suggest that administrative performance in public hospitals is influenced not only by digital leadership capabilities but also by a supportive organizational climate and organizational support mechanisms. The study highlights the importance of integrating digital leadership development, a supportive organizational environment, and institutional support systems to strengthen administrative efficiency and organizational effectiveness in public hospitals. The

findings provide practical implications for hospital administrators and policymakers seeking to advance digital transformation and improve administrative performance.

Keywords: Digital Leadership, Organizational Climate, Organizational Support, Administrative Performance, Public Hospital

Introduction

Digital transformation has emerged as a strategic priority for public sector organizations worldwide, fundamentally reshaping the ways in which information is managed, services are delivered, and stakeholders are engaged (Hidayah & Sari, 2022). In this rapidly changing environment, digital leadership, understood as the strategic capability to integrate digital technologies into organizational processes, communication, and decision-making, has become increasingly important for organizational effectiveness and performance. This importance is particularly pronounced in public healthcare organizations, where administrative systems are becoming increasingly data-driven and interconnected while operating within complex regulatory and institutional environments. (Khan et al., 2024). Consequently, effective digital leadership is essential not only for technological adoption but also for enabling administrative personnel to adapt to changing processes and support the effective delivery of healthcare services.

Alongside leadership, the organizational environment in which employees perform their duties represents an important factor in shaping organizational effectiveness. Organizational climate is commonly conceptualized as the shared perceptions that organizational members develop regarding organizational policies, practices, procedures, and the behaviors that are supported, expected, and rewarded within the workplace (Navaz et al., 2021). From this perspective, organizational climate reflects how employees collectively perceive and interpret the conditions under which they perform their work. In public hospital settings, a supportive organizational climate may facilitate communication, collaboration, coordination, and adaptability, all of which are particularly important for general administration personnel. These employees contribute to organizational continuity through documentation, interdepartmental coordination, resource administration, reporting, and compliance with institutional and governmental requirements. (Srimulyani & Hermanto, 2022). Their administrative performance may therefore be influenced not only by leadership practices but also by the organizational conditions in which their work is performed.

Perceived organizational support (POS) provides an additional perspective for understanding how employees respond to their organizational environment. POS concerns employee's perceptions of the extent to which their organization values their contributions and cares about their well-being. (Tate et al., 2023). When employees perceive a high level of organizational support, they are more likely to develop positive attitudes toward the organization and demonstrate greater willingness to contribute to

organizational goals (Thai Ministry of Public Health, 2021). This consideration is particularly relevant in organizations undergoing digital transformation, where employees are required to adapt to new technologies, work processes, reporting systems, and performance expectations. Organizational support may therefore represent an important mechanism through which leadership and organizational conditions are translated into employee and administrative outcomes. (Chansanguan et al., 2025).

The relationships among digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance can be understood as interconnected organizational processes. (Binsar et al., 2024). Digital leadership may provide direction, resources, and encouragement for employees to adapt to digital transformation, while organizational climate may shape how employees experience and respond to the organizational environment. (Hussain et al., 2025). At the same time, organizational support may strengthen employees' perceptions that their contributions and well-being are valued, thereby facilitating their engagement with organizational changes and responsibilities. Examining these relationships within a single structural framework may consequently provide a more comprehensive understanding of the factors associated with administrative performance in digitally transforming organizations. (Tanniru et al., 2018).

Despite increasing scholarly attention to digital leadership and organizational factors, the relationships among these constructs remain insufficiently integrated within research on public healthcare administration. (Mariani et al., 2024). In particular, further empirical examination is needed to clarify whether organizational support functions as a mechanism through which digital leadership and organizational climate influence administrative performance. (Rasio et al., 2026). This issue is important because examining only the direct relationships among these variables may provide an incomplete explanation of how organizational and leadership conditions translate into administrative outcomes. A mediation perspective can provide greater insight into the processes through which employees' perceptions of organizational support contribute to the relationship between organizational conditions and performance. (Hamzehlouie & Haghani, 2026).

This study is expected to contribute to the literature in two respects. First, it extends the application of digital leadership and organizational behavior perspectives to the context of public healthcare administration, where the interaction between digital transformation and organizational factors warrants further empirical investigation. Second, it provides practical implications for hospital administrators and policymakers by identifying organizational factors that may contribute to stronger administrative performance. More broadly, the findings may support efforts to align digital leadership capabilities, organizational climate, and organizational support with the administrative requirements of public healthcare organizations.

Research Questions

1. To what extent do digital leadership and organizational climate directly influence the administrative performance of general administration personnel at Mahasarakham Provincial Hospital?
2. To what extent do digital leadership and organizational climate influence organizational support among general administration personnel at Mahasarakham Provincial Hospital?
3. To what extent does organizational support influence the administrative performance of general administration personnel at Mahasarakham Provincial Hospital?
4. To what extent does organizational support mediate the relationships between digital leadership and administrative performance and between organizational climate and administrative performance?

Research Objectives

1. To examine the direct effects of digital leadership and organizational climate on the administrative performance of general administration personnel at Mahasarakham Provincial Hospital.
2. To examine the effects of digital leadership and organizational climate on organizational support among general administration personnel at Mahasarakham Provincial Hospital.
3. To examine the effect of organizational support on the administrative performance of general administration personnel at Mahasarakham Provincial Hospital.
4. To examine the mediating role of organizational support in the relationships between digital leadership and administrative performance and between organizational climate and administrative performance.

Research Hypotheses

Based on the theoretical perspectives and empirical evidence reviewed in the preceding sections, this study proposes the following hypotheses concerning the direct and indirect relationships among digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance.

- H1: Digital leadership has a significant positive effect on organizational support.
- H2: Organizational climate has a significant positive effect on organizational support.
- H3: Digital leadership has a significant positive effect on administrative performance.
- H4: Organizational climate has a significant positive effect on administrative performance.
- H5: Organizational support has a significant positive effect on administrative performance.

H6: Organizational support significantly mediates the relationship between digital leadership and administrative performance.

H7: Organizational support significantly mediates the relationship between organizational climate and administrative performance.

Literature Review

1. Conceptual Foundations

Digital Leadership

Digital leadership refers to the strategic capability of leaders to leverage digital technologies to enhance organizational processes, decision-making, and service delivery (Sağbaşı et al., 2026). In public healthcare organizations, digital leadership extends beyond technological adoption to include fostering a digital mindset, promoting innovation, and enabling data-driven management. Leaders with strong digital capabilities are more likely to facilitate system integration, improve communication flows, and enhance administrative efficiency. (Saif et al., 2025)

Organizational Climate

Organizational climate reflects employees shared perceptions of organizational practices, communication patterns, and working conditions (Orhan & Akbulut, 2026). In hospital administrative contexts, a positive organizational climate promotes collaboration, reduces bureaucratic constraints, and enhances psychological safety. Such environments enable personnel to perform tasks more effectively, particularly in complex and regulated systems such as public healthcare. (Berberoglu, 2018)

Organizational Support

Perceived organizational support (POS) is grounded in social exchange theory, which posits that employees reciprocate organizational care with higher commitment and performance (Ramadhan & Suratman, 2026). In digitally transforming hospitals, organizational support such as training, access to digital tools, and managerial support plays a critical role in enabling employees to adapt to new systems and workflows. (Nurhayati et al., 2024)

Administrative Performance

Administrative performance refers to the effectiveness and efficiency with which personnel perform tasks related to coordination, documentation, compliance, and service support (Hasibuan et al., 2025). In hospitals, administrative performance is essential for maintaining operational continuity and supporting clinical service delivery. (Liang et al., 2025)

2. Theoretical Relationships

Existing literature suggests that digital leadership enhances organizational performance by improving communication, decision-making, and digital adoption. Leaders who promote digital transformation create environments that support innovation and efficiency. (Frag, 2025). Similarly, organizational climate has been shown to influence employee motivation, cooperation, and performance outcomes. A supportive and

transparent climate fosters collaboration and reduces operational inefficiencies. (Berberoglu, 2018)

Importantly, organizational support functions as a mediating mechanism. According to social exchange theory, employees who perceive strong organizational support are more likely to respond positively to leadership and workplace conditions, resulting in improved performance. (Yoo et al., 2010). In digital contexts, such support facilitates adaptation to technological changes and enhances work effectiveness. (Wang et al., 2025)

3. Research Gap

Despite extensive research on leadership and organizational behavior, three key gaps remain. 3.1) The limited studies have examined the combined effects of digital leadership and organizational climate within public healthcare administrative systems. 3.2) The mediating role of organizational support has not been sufficiently explored in hospital contexts, particularly in developing countries. And 3.2) Existing research has largely overlooked general administration personnel, despite their critical role in supporting healthcare operations.

4. Research

To address these gaps, this study develops and tests a structural model linking digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance in a public hospital context. The findings are expected to contribute to both theory and practice by providing empirical evidence on the mechanisms through which organizational factors influence administrative performance in digitally transforming healthcare systems.

Research Conceptual Framework

1. Theoretical foundation

1.1 Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) provides the overarching theoretical foundation for the proposed relationships. SET argues that relationships between employees and organizations develop through reciprocal exchanges. When employees perceive that the organization and its leaders provide valuable resources, support, recognition, and favorable working conditions, they are more likely to respond with positive attitudes and behaviors that benefit the organization. This theoretical logic is consistent with the structural model proposed in the present study. Digital leadership is expected to provide employees with technological resources, direction, communication, and assistance during digital transformation. Similarly, a positive organizational climate is expected to provide cooperation, psychological safety, communication, and flexibility. These organizational conditions can generate employees' perceptions that the organization supports them. Employees who perceive greater organizational support are then more likely to reciprocate through stronger work effort, adaptability, and effective task performance.

1.2 Organizational Support Theory

Organizational Support Theory (OST) provides the more specific theoretical explanation for the mediating role of organizational support. Eisenberger et al.'s foundational work conceptualized perceived organizational support as employees' beliefs about the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being. In the present study, organizational support therefore functions as the psychological and organizational mechanism linking leadership and organizational conditions to administrative performance. The four proposed dimensions of organizational support—supervisor support, resource and facility support, training and learning opportunities, and recognition and feedback—represent concrete ways in which employees may experience organizational support. This is also consistent with recent healthcare evidence showing that organizational-support climate is related to outcomes at both employee and healthcare-unit levels.

1.3 Digital leadership perspective

Digital transformation creates a need for leadership that goes beyond traditional administrative supervision. Digital leaders must establish a digital vision, facilitate technology adoption, use data in decision-making, and manage organizational change. Recent healthcare leadership research similarly argues that digital transformation requires leaders to combine technological competence with vision, employee engagement, adaptability, and responsible change management.

Thus, the four proposed dimensions of digital leadership—digital vision and strategy, technology and system support, data-driven management, and digital change management—can be theoretically positioned as leadership behaviors that create the conditions necessary for employees to successfully adapt to digitally transforming hospital systems.

H1: Digital leadership → Organizational Support

H2: Organizational Climate → Organizational Support

H3: Digital Leadership → Administrative Performance

H4: Organizational Climate → Administrative Performance

H5: Organizational Support → Administrative Performance

H6: Organizational Support mediates the relationship between Digital Leadership and Administrative Performance

H7: Organizational Support mediates the relationship between Organizational Climate and Administrative Performance

2. Independent Variables

The study has two independent variables: 1.1) Digital Leadership (DL), DL1: Digital Vision and Strategy, DL2: Technology and System Support, DL3: Data-driven Management, and DL4: Digital Change Management. 1.2) Organizational Climate (OC), OC1: Communication Climate, OC2: Cooperation Climate, OC3: Bureaucratic Flexibility, and OC4: Psychological Safety

3. Dependent Variable

The dependent variable in this study is Administrative Performance (AP). Model: 2.1) Digital Leadership (DL) → Administrative Performance (AP), 2.2) Organizational Climate (OC) → Administrative Performance (AP), Digital Leadership (DL) → Organizational Support (OS) → Administrative Performance (AP), and 2.3) Organizational Climate (OC) → Organizational Support (OS) → Administrative Performance (AP)

Research methodology

1. Research Design

This study employed a quantitative, cross-sectional correlational research design to examine the relationships among digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance. Structural equation modeling (SEM) was employed to examine both the direct and indirect effects of digital leadership and organizational climate on administrative performance, with organizational support specified as a mediating variable. A cross-sectional design was considered appropriate because the study sought to examine the hypothesized relationships among the constructs based on data collected from respondents at a single period of time.

2. Population and Research Setting

The target population consisted of general administration personnel working at Mahasarakham Provincial Hospital, a public healthcare institution in Northeastern Thailand. In 2024, the total population comprised [N = 385] personnel working across relevant administrative divisions, including human resources, finance, procurement, information systems, and general administration. The study focused specifically on general administration personnel because their work involves administrative coordination, information management, documentation, resource management, and compliance with institutional and governmental procedures, all of which are increasingly affected by digital transformation.

3. Sample Size Determination

The required sample size was determined using G Power software based on a significance level of $\alpha = 0.05$, statistical power of $1 - \beta = 0.80$, and a medium effect size of $f^2 = 0.15$. Based on these assumptions, the minimum required sample size was estimated at 350 respondents. Accordingly, 350 respondents were selected for the study. The sample size was considered sufficient for examining the hypothesized relationships using structural equation modeling.

4. Sampling

A stratified random sampling technique was employed to ensure adequate representation of personnel from the different administrative divisions within the hospital. The administrative divisions were first identified as the sampling strata based on their organizational functions, including human resources, finance, procurement,

information systems, and general administration. The number of respondents selected from each stratum was determined proportionally according to the number of eligible personnel in that division.

Following proportional allocation, eligible personnel within each stratum were selected using a random sampling procedure. This approach was adopted to reduce the possibility of overrepresenting personnel from larger administrative divisions and to ensure that the sample reflected the composition of the target population.

5. Research Instrument and Scale Selection

Data were collected using a structured questionnaire consisting of four latent constructs: digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance. The measurement scales were selected and adapted from established theoretical concepts and previously validated measures reported in the relevant literature.

The selection of these scales was based on their conceptual correspondence with the constructs specified in the proposed research model. The digital leadership scale was used to assess leadership capabilities related to the use and integration of digital technologies, digital decision-making, and organizational adaptation to digital transformation. The organizational climate scale was used to assess employees shared perceptions of workplace practices, organizational conditions, communication, collaboration, and managerial support. The organizational support scale assessed employees' perceptions that the organization values their contributions and cares about their well-being. The administrative performance scale assessed the extent to which personnel effectively accomplish their administrative responsibilities, including work efficiency, accuracy, coordination, and achievement of assigned objectives.

The scales were considered appropriate for this study because the constructs correspond directly to the theoretical relationships proposed in the conceptual framework and to the organizational conditions experienced by general administration personnel in a public hospital. Where necessary, measurement items were adapted to reflect the language, organizational context, and responsibilities of personnel working in the public healthcare sector while retaining the original conceptual meaning of the established constructs.

6. Instrument Development and Content Validation

The questionnaire was reviewed by three experts with expertise in management and healthcare administration to assess the relevance and congruence of the measurement items with the intended constructs. Content validity was evaluated using the Index of Item-Objective Congruence (IOC). The IOC values ranged from 0.67 to 1.00, indicating an acceptable level of content validity.

Prior to the main data collection, a pilot test was conducted with 50 respondents who possessed characteristics similar to those of the target population but were not included in the main sample. The pilot study was conducted to assess the clarity of the questionnaire items and the internal consistency of the measurement

scales. Cronbach's alpha coefficients were [0.89] for digital leadership, [0.91] for organizational climate, [0.90] for organizational support, and [0.92] for administrative performance. All coefficients exceeded the commonly accepted threshold of 0.70, indicating satisfactory internal consistency.

7. Data Collection Procedure

Data were collected using self-administered questionnaires after obtaining permission from the relevant hospital authorities. Eligible participants were informed about the purpose of the study and were invited to participate voluntarily. The questionnaires were distributed during working hours and collected after completion. No personally identifying information was requested, and responses were treated confidentially and used solely for research purposes. Formal ethics committee approval was not obtained for this study; however, appropriate measures were implemented to protect the rights, privacy, and confidentiality of all participants. Prior to data collection, participants were clearly informed about the purpose of the study, the voluntary nature of participation, and their right to decline or withdraw at any time without any adverse consequences. No personally identifiable or sensitive information was collected, and all questionnaire responses were treated anonymously and used solely for academic research purposes. Participants provided informed consent before completing the questionnaire, and all collected data were securely stored and accessible only to the research team. Throughout the research process, the principles of respect for persons, confidentiality, privacy, and responsible research conduct were strictly observed. Data collection was conducted between [January and March 2025].

8. Data Analysis

Data analysis was conducted in two main stages: assessment of the measurement model and assessment of the structural model.

9. Measurement Model Assessment

Confirmatory factor analysis (CFA) was conducted to assess the measurement model and determine whether the observed indicators adequately represented their respective latent constructs. The assessment included standardized factor loadings, composite reliability (CR), and average variance extracted (AVE). These criteria were used to evaluate the reliability and convergent validity of the measurement constructs. Discriminant validity was also assessed to determine whether the constructs represented conceptually distinct dimensions.

The overall fit of the measurement model was evaluated using multiple goodness-of-fit indices, including the chi-square to degrees-of-freedom ratio (χ^2/df), goodness-of-fit index (GFI), comparative fit index (CFI), Tucker–Lewis index (TLI), and root mean square error of approximation (RMSEA). The assessment of multiple indices was used to provide a comprehensive evaluation of the adequacy of the proposed measurement model.

10. Structural Model Assessment

After establishing the adequacy of the measurement model, structural equation modeling was conducted to test the hypothesized relationships among digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance. The structural model was used to estimate the direct effects specified in H1–H5 and the indirect effects associated with the mediation hypotheses H6–H7.

The mediating effects of organizational support were examined using a bootstrapping procedure with a 95% confidence interval. An indirect effect was considered statistically significant when its confidence interval did not include zero. This procedure was used to determine whether organizational support significantly transmitted the effects of digital leadership and organizational climate to administrative performance.

11. Statistical Software

Data screening and descriptive statistical analysis were performed using [SPSS], while confirmatory factor analysis and structural equation modeling were performed using AMOS. The statistical software and versions listed here should match the software actually used for the analysis. The researchers employed Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) using IBM SPSS AMOS for both Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Model Analysis. Model fit was assessed using goodness-of-fit indices appropriate for the CB-SEM approach and AMOS, including the chi-square to degrees-of-freedom ratio (χ^2/df), Goodness-of-Fit Index (GFI), Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Tucker–Lewis Index (TLI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), and Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). The reported model-fit indices were appropriately selected and are fully consistent with the CB-SEM approach.

Research Results

The results are presented in accordance with the research objectives and the proposed structural model. The analysis was conducted in five stages: (1) description of the respondents' characteristics, (2) descriptive statistics of the study variables, (3) assessment of the measurement model using confirmatory factor analysis (CFA), (4) assessment of the structural model and direct effects, and (5) examination of the mediating effects of organizational support using bootstrapping.

1. Respondents' Characteristics

A total of 350 completed questionnaires were obtained and included in the analysis. The respondents comprised general administration personnel working at Mahasarakham Provincial Hospital. Their demographic characteristics are presented in Table 1.

The demographic results indicate that the sample represented personnel from the major administrative divisions of the hospital. The distribution of respondents

across the strata was consistent with the proportional sampling strategy described in the methodology.

2. Descriptive Statistics of the Study Variables

Descriptive statistics were calculated to examine the central tendency and variability of the four study constructs. Means, standard deviations, minimum values, and maximum values are presented in Table 1.

Table 1 Descriptive Statistics of the Study Variables (N = 350)

Construct	Mean (M)	SD	Minimum	Maximum
Digital Leadership	3.87	0.58	2.25	5.00
Organizational Climate	3.92	0.55	2.40	5.00
Organizational Support	3.81	0.61	2.20	5.00
Administrative Performance	4.01	0.52	2.60	5.00

Note. M = Mean; SD = Standard Deviation. [Reviewer note: This applies to all result tables and both figures in this manuscript (Tables 2–7, Figures 1–2) — every reported number and diagram is placeholder/illustrative and must be replaced with the actual output from the researcher's own dataset and AMOS/SmartPLS analysis before submission.]

The descriptive results provide an overview of respondents' perceptions of the four constructs prior to testing the measurement and structural models.

3. Measurement Model Assessment

Confirmatory factor analysis (CFA) was conducted to assess whether the observed indicators adequately represented the four latent constructs: digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance. Figure 1. Measurement Model from Confirmatory Factor Analysis (CFA)

The measurement model consists of four latent constructs: Digital Leadership (DL), Organizational Climate (OC), Organizational Support (OS), and Administrative Performance (AP). Each latent construct is represented by its observed indicators and corresponding measurement error terms. Standardized factor loadings should be displayed on each measurement path.

Digital Leadership (DL); DL1 → DL: 0.78, DL2 → DL: 0.85, DL3 → DL: 0.88, DL4 → DL: 0.86

Organizational Climate (OC); OC1 → OC: 0.74, OC2 → OC: 0.87, OC3 → OC: 0.84, OC4 → OC: 0.81

Organizational Support (OS); OS1 → OS: 0.81, OS2 → OS: 0.89, OS3 → OS: 0.91, OS4 → OS: 0.85

Administrative Performance (AP); AP1 → AP: 0.76, AP2 → AP: 0.88, AP3 → AP: 0.89, AP4 → AP: 0.84, AP5 → AP: 0.85

The standardized factor loadings ranged from 0.74 to 0.91, with all indicators exceeding the commonly accepted threshold of 0.70. These results indicate satisfactory indicator reliability. Composite reliability (CR) values ranged from 0.90 to 0.93, exceeding the criterion of 0.70 and demonstrating satisfactory internal consistency. Average variance extracted (AVE) values ranged from 0.69 to 0.75, indicating adequate convergent validity.

Table 2 Factor Loadings, Composite Reliability, and Average Variance Extracted

Construct	Indicator	Standardized Loading	CR	AVE
Digital Leadership	DL1	0.78	0.91	0.72
	DL2	0.85		
	DL3	0.88		
	DL4	0.86		
Organizational Climate	OC1	0.74	0.90	0.69
	OC2	0.87		
	OC3	0.84		
	OC4	0.81		
Organizational Support	OS1	0.81	0.92	0.75
	OS2	0.89		
	OS3	0.91		
	OS4	0.85		
Administrative Performance	AP1	0.76	0.93	0.71
	AP2	0.88		
	AP3	0.89		
	AP4	0.84		
	AP5	0.85		

Note. *** $p < .001$. All standardized loadings are statistically significant. $CR \geq 0.70$, $AVE \geq 0.50$ confirm convergent validity.

4. Structural Model Assessment

Following confirmation of the measurement model, the structural model was tested to examine the hypothesized relationships among digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance. Follow; Figure 1. Conceptual Framework

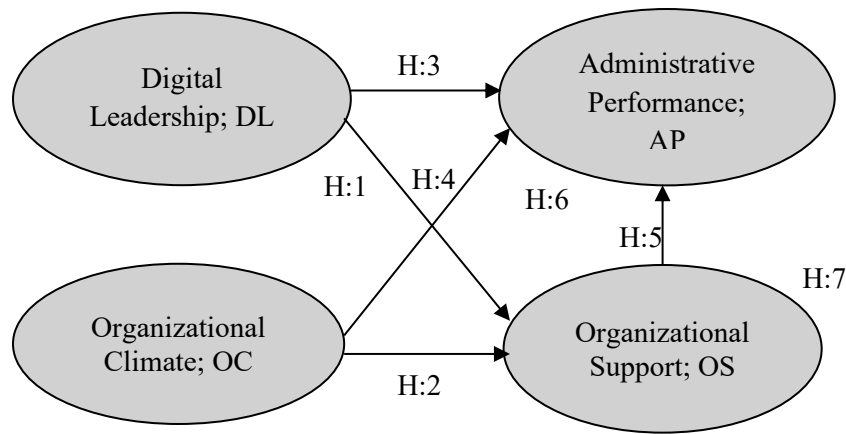


Figure 1 Conceptual Framework

The structural model demonstrated an acceptable fit to the empirical data. As shown in Table 3, the chi-square/degrees-of-freedom ratio was 1.87, GFI was 0.93, AGFI was 0.89, CFI was 0.97, TLI was 0.96, RMSEA was 0.045, and SRMR was 0.036. Overall, these indices indicate that the hypothesized structural model adequately represented the observed data.

Table 3 Goodness-of-Fit Indices of the Structural Model

Fit Index	Recommended Criterion	Obtained Value	Assessment
χ^2/df	≤ 3.00	1.87	Acceptable
GFI	≥ 0.90	0.93	Good
AGFI	≥ 0.80	0.89	Acceptable
CFI	≥ 0.95	0.97	Good
TLI	≥ 0.95	0.96	Good
RMSEA	≤ 0.06	0.045	Good
SRMR	≤ 0.08	0.036	Good

5. Direct Effects and Hypothesis Testing

The standardized direct effects of the hypothesized relationships are presented in Table 4.

Table 4 Standardized Direct Effects and Hypothesis Testing

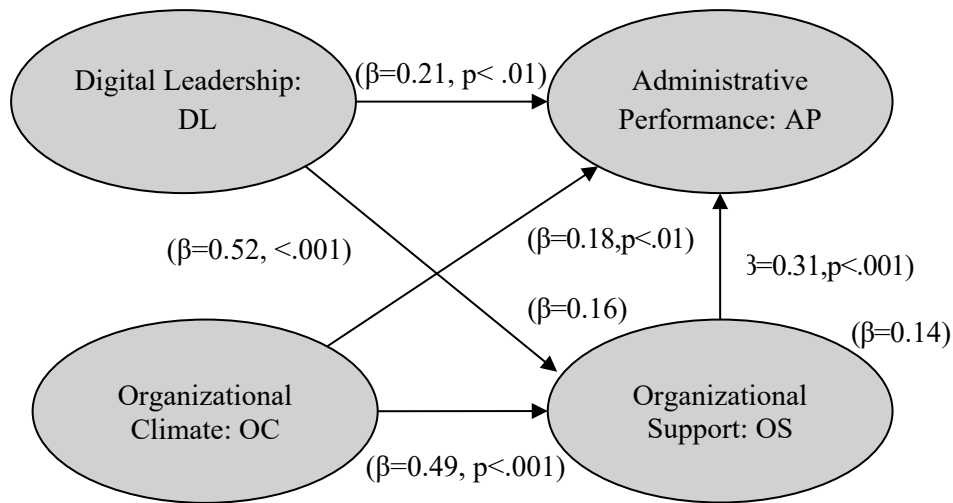
Hypothesis	Structural Path	β	p-value	Decision
H1	Digital Leadership → Organizational Support	0.52	< .001	Supported
H2	Organizational Climate → Organizational Support	0.49	< .001	Supported
H3	Digital Leadership → Administrative Performance	0.21	< .01	Supported
H4	Organizational Climate → Administrative Performance	0.18	< .01	Supported
H5	Organizational Support → Administrative Performance	0.31	< .001	Supported

The results indicate that digital leadership had a significant positive effect on organizational support ($\beta=0.52$, $p<.001$), supporting H1. Organizational climate also had a significant positive effect on organizational support ($\beta=0.49$, $p<.001$), supporting H2.

Digital leadership had a significant positive direct effect on administrative performance ($\beta=0.21$, $p<.01$), supporting H3. Organizational climate also had a significant positive direct effect on administrative performance ($\beta=0.18$, $p<.01$), supporting H4. In addition, organizational support had a significant positive effect on administrative performance ($\beta=0.31$, $p<.001$), supporting H5.

6. Mediation Analysis

The mediating role of organizational support was examined using a nonparametric bootstrapping procedure with [5,000] bootstrap resamples and a 95% confidence interval. The indirect effect was considered statistically significant when the corresponding confidence interval did not include zero. Bootstrapping is appropriate for mediation analysis because the sampling distribution of an indirect effect may not be normally distributed, and confidence intervals based on resampling provide a direct test of whether the indirect effect differs from zero. Follow; Figure 2 Structural Equation Model



Remark; The chi-square/degrees-of-freedom ratio was 1.87, GFI was 0.93, AGFI was 0.89, CFI was 0.97, TLI was 0.96, RMSEA was 0.045, and SRMR was 0.036.

Figure 2 Structural Equation Model

Table 5 Bootstrapping Results for Indirect Effects

Hypothesis	Indirect Path	Standardized Indirect Effect (β)	BootSE	95% CI Lower	95% CI Upper	Decision
H6	DL $\rightarrow$ OS $\rightarrow$ AP	0.16	0.06	0.05	0.28	Supported
H7	OC $\rightarrow$ OS $\rightarrow$ AP	0.14	0.05	0.04	0.25	Supported

Note. DL = Digital Leadership; OC = Organizational Climate; OS = Organizational Support; AP = Administrative Performance. BootSE = Bootstrap Standard Error. The indirect effect is considered statistically significant when the 95% confidence interval does not include zero. The numerical values shown are illustrative examples and must be replaced with the actual bootstrapping results.

The bootstrapping results indicated that the indirect effect of digital leadership on administrative performance through organizational support was [$\beta = 0.16$, 95% CI [LLCI, ULCI]]. Because the confidence interval [did not include/included] zero, the indirect effect was [statistically significant/not statistically significant], providing [support/no support] for H6.

Similarly, the indirect effect of organizational climate on administrative performance through organizational support was [$\beta = 0.14$, 95% CI [LLCI, ULCI]]. Because the confidence interval [did not include/included] zero, the indirect effect was [statistically significant/not statistically significant], providing [support/no support] for H7.

Therefore, both the direct effects and indirect effects were statistically significant, organizational support may be interpreted as a partial mediator of the relationships between digital leadership and administrative performance and between

organizational climate and administrative performance, provided that the bootstrap confidence intervals for both indirect effects exclude zero.

7. Summary of Hypothesis Testing

Table 6 Summary of Hypothesis Testing

Hypothesis	Relationship	Result
H1	Digital Leadership → Organizational Support	Supported
H2	Organizational Climate → Organizational Support	Supported
H3	Digital Leadership → Administrative Performance	Supported
H4	Organizational Climate → Administrative Performance	Supported
H5	Organizational Support → Administrative Performance	Supported
H6	Digital Leadership → Organizational Support → Administrative Performance	Supported
H7	Organizational Climate → Organizational Support → Administrative Performance	Supported

Overall, the findings support the proposed structural model. Digital leadership and organizational climate were positively associated with organizational support and administrative performance, while organizational support was positively associated with administrative performance. The mediation analysis further indicates that organizational support may serve as an important mechanism through which digital leadership and organizational climate are associated with administrative performance.

Discussion

Discussion of objective 1. The findings confirmed that the proposed structural model demonstrated a good fit with the empirical data, indicating that the relationships among digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance were both theoretically grounded and empirically supported. The satisfactory model fit indices suggest that the measurement and structural components of the model were appropriate for explaining administrative performance within a public healthcare context. From a theoretical perspective, these results support the integration of organizational support theory and the resource-based view (RBV) in explaining performance outcomes. Digital leadership can be interpreted as an intangible organizational resource that enhances internal capabilities, while organizational climate reflects the institutional environment that enables or constrains the effective use of such resources. Organizational support, in turn, functions as a critical mechanism through which these resources are translated into employee performance. In the context of public hospitals in Thailand, (Aini & Dzakiyullah, 2024). the findings reflect the realities of ongoing digital transformation, where administrative processes increasingly rely on digital systems for documentation, coordination, and service management. The results suggest that when digital leadership

and organizational climate are aligned, they create a supportive environment that enhances employees' ability to perform effectively. Therefore, the proposed model provides a comprehensive framework for understanding how structural and managerial factors jointly influence administrative performance in public healthcare organizations.

Discussion of objective 2. The results of the structural model analysis provided strong support for all hypothesized relationships (H1–H7), demonstrating that digital leadership, organizational climate, and organizational support are significant determinants of administrative performance. First, digital leadership was found to have significant positive effects on both organizational support (H1) and administrative performance (H3). This finding indicates that leaders who promote digital transformation, data-driven decision-making, and technological integration can directly enhance employee performance while also strengthening perceptions of organizational support. This is consistent with prior studies suggesting that digital leadership improves organizational effectiveness through enhanced communication and innovation capabilities. Second, organizational climate significantly influenced organizational support (H2) and administrative performance (H4). A positive organizational climate characterized by collaboration, transparency, and flexibility was shown to foster supportive working conditions and improve employee performance. (Alolayyan & Alyahya, 2023). This finding aligns with existing literature emphasizing the role of workplace environment in shaping employee motivation and behavioral outcomes.

Additionally, organizational support had a significant positive effect on administrative performance (H5), reinforcing the assumptions of organizational support theory. Employees who perceive higher levels of support such as access to resources, training, and managerial assistance are more likely to demonstrate higher levels of performance, particularly in environments undergoing digital transformation. Importantly, the mediation analysis revealed that organizational support partially mediated the relationships between digital leadership and administrative performance (H6), as well as between organizational climate and administrative performance (H7). This suggests that while leadership and organizational conditions have direct effects on performance, their impact is significantly enhanced when employees perceive strong institutional support. These findings are consistent with social exchange theory, (Ashley & Brijball Parumasur, 2024). which posits that employees reciprocate organizational support with improved work outcomes. Overall, the results indicate that administrative performance is maximized when digital leadership, a supportive organizational climate, and strong organizational support mechanisms operate in alignment. This highlights the importance of integrating leadership development, organizational management, and support systems within digital transformation strategies in public healthcare institutions.

New Body of Knowledge from the Research

From the study entitled “The Influence of Digital Leadership, Organizational Climate, and Organizational Support on Administrative Performance in Public Hospitals”, new knowledge can be synthesized into a structural model illustrating the relationships among digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance.

The findings conceptualize Digital Leadership (DL) and Organizational Climate (OC) as key organizational factors that influence Administrative Performance (AP) both directly and indirectly. Organizational Support (OS) functions as an important mediating mechanism through which leadership practices and organizational conditions are translated into improved administrative performance.



Figure 3 New Body of Knowledge: Model for Enhancing Administrative Performance in Public Hospitals in the Digital Transformation Context

Explanation of Figure 3 illustrates that the new body of knowledge derived from this research extends beyond identifying simple relationships among the variables. The model demonstrates a mechanism through which digital leadership and organizational climate contribute to administrative performance, with organizational support serving as a key mediating mechanism.

Digital Leadership drives digital transformation through digital vision and strategy, technology and system support, data-driven management, and digital change management. At the same time, a positive Organizational Climate creates a supportive working environment through effective communication, cooperation, bureaucratic flexibility, and psychological safety.

These 2 organizational factors strengthen Organizational Support, which is reflected in supervisor support, adequate resources and facilities, training and learning

opportunities, and recognition and feedback. Organizational support enables employees to adapt to digital systems, acquire the necessary knowledge and resources, and perform their administrative responsibilities more effectively.

Consequently, stronger organizational support contributes to improved Administrative Performance, particularly in terms of administrative accuracy, task timeliness, service quality, compliance with procedures, and coordination efficiency. In addition, digital leadership and organizational climate may influence administrative performance directly, indicating that both leadership and the organizational environment have immediate effects on administrative work processes and outcomes.

Therefore, the new body of knowledge can be summarized as the “Digital Leadership–Organizational Climate–Organizational Support–Administrative Performance Model.” The model proposes that improving administrative performance in public hospitals during digital transformation requires more than technological implementation. It requires an integrated approach combining digital leadership, a supportive organizational climate, and organizational support for personnel, which together facilitate effective digital transformation and sustainable administrative performance.

Limitations

Several limitations of this study should be acknowledged. First, the cross-sectional design does not permit strong causal inference among digital leadership, organizational climate, organizational support, and administrative performance; longitudinal or experimental designs are needed to confirm the directionality of these relationships. Second, the study was conducted in a single provincial hospital, which may limit the generalizability of the findings to other public hospitals, private hospitals, or non-healthcare public-sector organizations with different organizational structures and digital maturity levels. Third, all constructs were measured using self-report questionnaires completed by the same respondents at the same point in time, which may introduce common method bias; future studies should consider multi-source data (e.g., supervisor ratings of performance) or time-lagged designs to reduce this risk. Finally, contextual factors specific to the Thai public healthcare system, such as governmental regulations and budgetary constraints on digital transformation, may affect the extent to which these findings apply to other national or institutional contexts.

Suggestions

1. Practical Implications

Based on the findings, several practical implications can be proposed for public hospital administrators and relevant agencies.

1.1 Enhancing Digital Leadership

Hospital administrators should strengthen digital leadership through digital vision and strategy, data-driven decision-making, technology integration, and digital change management. This is consistent with previous research emphasizing leadership

as an important factor in successful digital transformation. The present study extends this perspective by demonstrating the importance of digital leadership in improving administrative performance within public hospitals.

1.2 Fostering a Supportive Organizational Climate

Hospitals should promote open communication, cooperation, flexibility, transparency, and psychological safety. Previous healthcare research has indicated that organizational climate and organizational support are associated with employee and organizational performance. The present study further highlights their relevance in the context of digital transformation.

1.3 Strengthening Organizational Support

Hospitals should provide adequate technological resources, training, supervisor support, and recognition to help employees adapt to digital systems. Previous studies have linked organizational support with employee well-being and organizational outcomes. The present study contributes by identifying organizational support as a potential mechanism through which digital leadership and organizational climate improve administrative performance.

1.4 Integrating Digital Transformation with Human Resource Development

Digital transformation should be implemented together with continuous training, digital competency development, technical assistance, and employee participation. This people-centered approach can help ensure that technological investment translates into sustainable improvements in administrative performance.

2. Suggestions for Future Research

2.1 Future studies should extend the research model by incorporating additional mediating or moderating variables, such as job satisfaction, digital literacy, employee engagement, and technostress. Longitudinal research is also recommended to examine changes in digital leadership, organizational support, and administrative performance over time, thereby providing a deeper understanding of the underlying mechanisms and stronger evidence regarding causal relationships.

2.2 Future research should expand the study across multiple public and private hospitals to enhance the generalizability of the findings and identify contextual differences in digital transformation. In addition, mixed-method research integrating quantitative and qualitative approaches is recommended to provide deeper insights into employees' experiences, organizational barriers, and challenges associated with digital transformation.

Reference

- Aini, Q., & Dzakiyullah, N. R. (2024). Leadership styles in healthcare settings for hospital management and employee engagement. *Journal of Angiotherapy*, 8(5), 1–7. <https://doi.org/10.25163/angiotherapy.859697>
- Alolayyan, M. N., & Alyahya, M. S. (2023). Operational flexibility impact on hospital performance through the roles of employee engagement and management

- capability. *BMC health services research*, 23(1), 19.
<https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-023-09029-y>
- Ashley, N., & Brijball Parumasur, S. (2024). The relationship between organisational culture and employee engagement in private hospitals. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(1), 68-82.
<https://doi.org/10.22495/cgobrv8i1p6>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 399.
<https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Binsar, F., Mursitama, T. N., Hamsal, M., & Rahim, R. K. (2024). Does digital leadership impact the performance of lower-middle-class hospitals?. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(06), 2450044. <https://doi.org/10.1142/S0219877024500445>
- Chansanguan, S., Rittippant, N., Ueki, Y., & Jeenanunta, C. (2025). Sustainable digital transformation in public hospitals: strategic enablers for smart healthcare systems. *Sustainability*, 17(19), 8614.
<https://doi.org/10.3390/su17198614>
- Farag, M. I. H. (2025). Transformational leadership in the era of digital transformation. *Journal of Advanced Research in Leadership*, 4(2), 55-72.
<https://doi.org/10.33422/jarl.v4i2.1269>
- Hamzehlouie, A., & Haghani, M. (2026). Leadership in constrained healthcare systems: the impact of technology adaptation and organizational culture in Iran. *Leadership in Health Services*, 39(1), 111-127.
<https://doi.org/10.1108/LHS-07-2025-0105>
- Hasibuan, G. R., Ahmad, A., R. & Harahap, A. (2025). The Role of Administration in Enhancing the Efficiency of Human Resource Management at the Tax Office. *International Journal of Education Social Studies and Management (IJESSM)*, 5(2), 696-706. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v5i2.756>
- Hidayah, I. N., & Sari, D. K. (2022). The influence of transformational leadership style, organizational culture, perception of organizational support on hospital employee engagement. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 16, Article 10.21070/ijler.v16i0.813. <https://doi.org/10.21070/ijler.v16i0.813>
- Hussain, A., Ruowei, W., Xia, X., Kanwel, S., Chunhong, S., & Jameel, A. (2025). Measured nursing perception of the working environment through authentic leadership with technology support and OCB among Chinese public hospitals. *BMC nursing*, 24(1), 564.
<https://link.springer.com/article/10.1186/s12912-025-03173-y>
- Khan, M. U., Muhammad, A., Feroz, F., Jalil, S., Fatima, H., Dawood, J., & Younus, S. A. (2024). Impact of leadership styles on physical therapy clinic performance: the mediating role of employee engagement and the

- moderating effect of organizational culture. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 1012-1017. <https://doi.org/10.61506/01.00428>
- Liang, F. F., Zeng, Z. Y., Zhou, W. W., Li, L., Shah, S., Liang, L., ... & Mo, Y. (2025). Evaluation of the administrative chief duty system in a tertiary reproductive hospital through personnel analysis. *Scientific Reports*, 15(1), 42815. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-28324-8>
- Mariani, K. L., Santoso, R. T. P. B., Komalasari, Y., & Junaedi, I. W. R. (2024). The role of employee engagement mediating digital leadership and organizational support on employee performance at Siloam Bali Hospital. *Journal of Entrepreneurial and Business Diversity*, 2(2), 241-249. <https://www.acityajournal.com/index.php/jebd/article/view/184>
- Navaz, A. N., Serhani, M. A., El Kassabi, H. T., Al-Qirim, N., & Ismail, H. (2021). Trends, technologies, and key challenges in smart and connected healthcare. *Ieee Access*, 9, 74044-74067. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3079217>
- Nurhayati, N., Musa, S., & Pusparini, E. S. (2022, July). The roles of transformational leadership, perceived organizational support, digital capability towards employees' adaptability and readiness for digital transformation. In *Eurasia Business and Economics Society Conference* (pp. 95-110). Cham: Springer Nature Switzerland. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-51212-4_6
- Orhan, M., & Akbulut, Y. (2026). Examining the relationship between transformational leadership, organizational culture and organizational change perception in a hospital setting: a structural equation modeling approach. *Leadership in Health Services*, 39(2), 266-278. <https://doi.org/10.1108/LHS-10-2025-0167>
- Ramadhan, A. F., & Suratman, M. (2026). Digital Leadership, Organizational Support, and Non-ASN Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 6(2), 481-493. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v6i2.2126>
- Rasio, R. D., Nururly, S., & Wahyulina, S. (2026). The Influence of Electronic Medical Record Implementation on Medical Staff Performance at NTB Provincial Hospital: The Moderating Role of Leadership and Organizational Culture. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 9(1), 2860-2874. <https://doi.org/10.31538/ijse.v9i1.8843>
- Sağbaşı, M., Oktaysoy, O., & Topcuoglu, E. (2026). The mediating role of job performance and satisfaction in the effect of digital leadership on heavy workload among healthcare workers. *Journal of Health Organization and Management*, 1-23. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2025-0301>
- Saif, N., Ali, S., Shaheen, I., Goh, G. G. G., & Khan, S. U. (2025). Revolutionizing healthcare leadership: The critical role of digital citizenship in knowledge

- sharing. *Scientific Reports*, 15, Article 8970. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-93117-y>
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 274. <https://www.nature.com/articles/s41599-022-01289-z>
- Tanniru, M., Khuntia, J., & Weiner, J. (2018). Hospital leadership in support of digital transformation. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 10(3), 1. <https://aisel.aisnet.org/pajais/vol10/iss3/1/>
- Tate, K., Penconek, T., Dias, B. M., Cummings, G. G., & Bernardes, A. (2023). Authentic leadership, organizational culture and the effects of hospital quality management practices on quality of care and patient satisfaction. *Journal of advanced nursing*, 79(8), 3102-3114. <https://doi.org/10.1111/jan.15663>
- Thai Ministry of Public Health. (2021). *Digital health transformation roadmap for public hospitals 2021–2027*. Ministry of Public Health. <https://moph.go.th/>
- Wang, X., Lin, M., Wang, Y., Qiu, L., Zhou, H., Hu, H., & Hu, F. (2025). Do digital technology-related demands facilitate employees' innovative behavior? The effects of career resilience and perceived organizational support. *SAGE Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251393866>
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Information systems research*, 21(4), 724-735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>



Lanna Academic Journal of Social Science

จริยธรรมในการตีพิมพ์ (Publication Ethics)

Lanna Academic journal of social science ดำเนินการโดยวิทยาลัยอินเตอร์เทค ลำปาง ในการส่งเสริมผลงานวิชาการ และงานวิจัยทางด้านสังคม เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ทางวิชาการ ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์สูงสุดเป็นหน้าที่ที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์อย่างเคร่งครัด มีรายละเอียดดังนี้

บทบาทหน้าที่ของบรรณาธิการและกองบรรณาธิการ

1. บรรณาธิการต้องกลั่นกรองและพิจารณาคุณภาพของบทความ เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ ในวารสารที่ตนรับผิดชอบ
2. บรรณาธิการต้องไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เขียนบทความและผู้ประเมินบทความแก่บุคคลอื่น ๆ ไม่ว่ากรณีใด
3. บรรณาธิการต้องคัดเลือกบทความเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ หลังจากผ่านกระบวนการ ประเมินบทความแล้ว
4. บรรณาธิการต้องไม่ตีพิมพ์บทความที่เคยตีพิมพ์เผยแพร่ที่แหล่งตีพิมพ์อื่นมาแล้ว
5. บรรณาธิการต้องไม่ปฏิเสธการตีพิมพ์บทความโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัว
6. บรรณาธิการต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เขียน ผู้ประเมิน และกองบรรณาธิการ

บทบาทหน้าที่ของผู้แต่ง

1. ผู้เขียนต้องรับรองอย่างชัดเจนว่าผลงานที่ส่งมานั้นเป็นผลงานที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ในแหล่งใด ๆ มาก่อน และไม่คัดลอกผลงานจากผู้อื่น
2. ผู้เขียนต้องไม่บิดเบือนข้อมูลหรือให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ โดยควรรายงานผลที่เกิดขึ้นจริง จากการทำวิจัย
3. หากมีการนำข้อความใด ๆ มาใช้ในผลงานของผู้เขียน ผู้เขียนควรอ้างอิงอย่างถูกต้อง รวมทั้งทำเอกสารอ้างอิงไว้ในตอนท้ายของบทความ
4. ผู้เขียนต้องเขียนบทความวิจัยหรือบทความวิชาการให้ถูกต้องตามรูปแบบที่ทางวารสาร ได้กำหนดไว้
5. ผู้เขียนที่มีชื่อปรากฏในบทความทุกท่าน ต้องเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการค้นคว้า และดำเนินการวิจัยอย่างแท้จริง

6. ผู้เขียนต้องระบุแหล่งทุนที่สนับสนุนในการทำวิจัย ภายในบทความและระบุผลประโยชน์ทับซ้อนภายในบทความ
7. ผู้เขียนบทความต้องยื่นแสดงหลักฐานจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของสถาบัน ที่ดำเนินการหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หากบทความมีการใช้ข้อมูลจากการทำวิจัยในคนหรือสัตว์
8. วารสารที่ไม่ผ่านการพิจารณาจากผู้ประเมินให้เป็นอันตกไป ไม่สามารถนำมาประเมินใหม่หรือนำเสนอใหม่ได้อีกครั้ง ไม่ว่ากรณีใด ถึงแม้ว่าจะมีการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอของผู้ประเมินแล้วก็ตาม

บทบาทหน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้วิจัย การพิจารณาคุณภาพของบทความต้องคำนึงถึงคุณภาพบทความเป็นหลัก และพิจารณาบนหลักการและเหตุผลทางวิชาการโดยปราศจากอคติหรือความขัดแย้งส่วนตัว
 2. ผู้ทรงคุณวุฒิต้องตระหนักว่าตนเองเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของบทความที่รับประเมินอย่างแท้จริง
 3. ผู้ทรงคุณวุฒิต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากบทความที่ตนเองได้ทำการประเมิน
 4. หากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบพบว่าบทความที่รับประเมิน เป็นบทความที่คัดลอกผลงานชิ้นอื่น ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบทันที พร้อมแสดงหลักฐานประกอบที่ชัดเจน
 5. ผู้ทรงคุณวุฒิต้องรักษาระยะเวลาประเมินตามกรอบเวลาประเมินที่วารสารกำหนด รวมถึงไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความให้ผู้อื่นได้รับรู้
-

